

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

О. Б. Трояновська

Конспект лекцій  
з курсу

**СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА**

*(для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр,  
денної і заочної форм навчання напрямку підготовки  
6.030504 – «Економіка підприємства»)*

**Харків – ХНАМГ – 2012**

**Трояновська О. Б.** Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства»  
(для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, денної і заочної  
форм навчання напряму підготовки 6.030504 – «Економіка підприємства») /  
О. Б. Трояновська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 121 с.

Автор: О. Б. Трояновська

Рецензент: доц. Т. І. Світлична

Рекомендовано кафедрою «Економіка будівництва»  
(протокол № 3 від 26.10.2011 р.)

© О. Б. Трояновська, ХНАМГ, 2012

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП .....	4
Тема 1. СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ .....	5
Тема 2. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
Тема 3. ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА .....	20
Тема 4. ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА .....	27
Тема 5. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	43
Тема 6. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ .....	58
Тема 7. СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА .....	68
Тема 8. СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	80
Тема 9. СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ...	84
Тема 10. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА .....	91
Тема 11. МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	94
Тема 12. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ .....	108
СПИСОК ДЖЕРЕЛ .....	120

## **ВСТУП**

В Україні, в сучасних умовах перехідної економіки, з низки об'єктивних причин вітчизняними підприємствами формування (вироблення) стратегії діяльності та розвитку бізнесу практично не здійснюється. Так, зокрема, безпосередньо робота з вироблення стратегії підприємства передбачає обґрунтування і розробку інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розробку можливостей випуску нових продуктів, можливостей випуску нових цінних паперів, оцінку ризиків і розробку системи управління портфелями цінних паперів. А для цього потрібні, з одного боку, знання експертів-аналітиків з питань макроекономіки, міжнародного, фінансового, податкового, вексельного, патентного права, проведення досконалого бухгалтерського обліку та аналізу, аудиту, менеджменту та маркетингу тощо. А з іншого боку, необхідна відповідна фінансова спроможність підприємств оплатити виконану роботу групи таких аналітиків-консультантів. Отже, обмежені фінансові можливості переважної більшості українських підприємств і відсутність фахівців необхідного рівня обумовлюють обмеженість такого виду управлінської діяльності (формування стратегії розвитку бізнесу) на підприємствах, а також їх економічного консультування в питаннях вироблення своєї стратегії розвитку.

У зв'язку з цим, вважається доцільним вивчення методів і прийомів розробки стратегій підприємства на основі оцінок зовнішнього середовища і наявного потенціалу підприємства.

# Тема 1

## СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ПОНЯТТЯ, ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ

### 1. Поняття категорії «стратегія»

Забезпечення раціонального і ефективного господарювання на підприємстві на протязі тривалого періоду вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу підприємства та визначення серед них оптимальних варіантів (оптимальних для даного підприємства з позицій досягнення ним успіху в перспективі), враховуючи можливості та загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони. Конкретно, мова йде про необхідність для забезпечення успіху в бізнесі в тривалому періоді, по-перше, окреслення альтернативних варіантів рішень менеджменту підприємства щодо можливого позиціонування підприємства за такими параметрами (напрямами):

- а) сфера (галузь) бізнесу;
- б) рівень глобалізації (чи спеціалізації) бізнесу;
- в) ринки (ресурсів і продуктів) діяльності;
- г) технології (виробництва та задоволення потреб);
- д) конкурентна поведінка (способи забезпечення конкурентної переваги) на ринках і в галузі бізнесу підприємства тощо. По-друге, вибору серед них (серед альтернативних варіантів рішень за даними позиціями) оптимальних варіантів для досягнення успіху.

Рішення щодо позиціонування підприємства за даними параметрами (напрямами) поведінки фактично визначають довгостроковий курс майбутньої діяльності та розвитку підприємства в зовнішньому середовищі і складають зміст його «стратегії», без формування і дотримання якої успіх підприємства у бізнесі в тривалому періоді і є неможливим.

Обґрунтоване і запроваджене до використання поняття «стратегія» було ще за 500 років до нашої ери в праці китайського філософа Сун-Цу «Мистецтво ведення війни» і, таким чином, на той час стосувалось виключно військового лексикону. В його контексті стратегія являє собою «частину військового мистецтва, яка охоплює питання підготовки і проведення військових дій». І в перекладі з грецької «стратегія» – це мистецтво генерала. Ю. Цезар та Б. Наполеон також застосовували поняття «стратегія» для окреслення процедури підготовки проведення успішних військових дій (операцій).

Довший час це поняття стосувалось і визначало процес планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу низки країн з використанням усіх доступних засобів.

А з 30-х років XX сторіччя в США була запроваджена і розвинута концепція стратегії як мистецтва управління ресурсами, що започаткувало,

відповідно, розробку конкретних принципів та підходів до формування стратегії, тобто науки про стратегію.

Визначень терміна «стратегія» є багато. І це пов'язано з його конкретним застосуванням. В сучасній науковій літературі під «стратегією» розуміють мистецтво або загальний план здійснення масштабних операцій, які мають довготривалі наслідки. Цей план охоплює процедури підготовки та організації таких операцій і визначення напрямів використання наявних ресурсів таким чином, щоб за фактично існуючих умов досягти окресленої мети довгострокового характеру. Отже, можна констатувати, що стратегія – це загальний план проведення роботи, план з визначення напрямів здійснення діяльності або ще конкретніше, план напрямів раціонального використання ресурсів на перспективу.

*В економіці стратегію розглядають (трактують) як певний комплекс довготермінових заходів (а ще раніше – рішень, вказівок) щодо становлення, розвитку і оптимізації бізнесу. А наука планування розглядає стратегію як комплекс довгострокових цілей і основних завдань (заходів) щодо розподілу ресурсів для їх досягнення.*

Щодо керівництва підприємством термін «стратегія» вперше застосував у 1962 році вчений-економіст А. Челенджер-молодший у своїй праці «Стратегія та структура». Необхідність запозичення з військового лексикону категорії «стратегія» щодо керівництва підприємством була зумовлена тим, що наприкінці 50-их років XX сторіччя підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій», пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, необхідністю боротьби за виживання. Відтак, такі «воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення і обґрунтування.

На сьогодні, в менеджменті організації термін «стратегія» тлумачиться як програма дій, що визначає розвиток (напрямки розвитку) організації і її відповідне управління в довгостроковому контексті, а також комплекс процедур для досягнення поставлених цілей в недетермінованих умовах зовнішнього оточення існування відкритої організації.

Отже, у більш вузькому (конкретному) трактуванні економічну стратегію можна розглядати як план можливих напрямів найбільш ефективного розподілу ресурсів щодо забезпечення позитивного ділового розвитку на довгострокову перспективу в недетермінованих умовах агресивного зовнішнього оточення. В цьому контексті стратегія і діловий розвиток організації співвідносяться як зміст і форма явища в процесі його розвитку (в даному випадку підприємницької організації чи підприємства). Конкретна ж стратегія виступає інструментом забезпечення ділового розвитку підприємства. Причому, кожен тип розвитку має свою стратегію (стратегічну альтернативу). А вибір стратегії та її реалізація складають основу (основну частину) стратегічного планування.

Отже, можна констатувати, що стратегія підприємницької організації стосується визначення, у формі певного типу плану, перспективних

орієнтирів діяльності (напрямів бізнесу) та шляхів розвитку організації на основі оцінювання її потенційних можливостей і прогнозування змін зовнішнього середовища її існування.

І в такому контексті стратегія спрямована на вирішення двох типів проблем:

- визначення перспективних орієнтирів діяльності та розвитку підприємства і відповідних їм (продуманих цілеспрямованих) дій;
- адекватного реагування на події, що можуть відбутися (на обставини, що можуть скластися, на чинники, що можуть проявитися) в недетермінованому конкурентному зовнішньому оточенні підприємства у майбутньому.

## **2. Стратегія фірми в контексті її економічної політики**

Поняття стратегії тісно пов'язане з поняттям економічної політики, а точніше впливає з нього. Економічна політика фірми, в широкому розумінні, – це окреслення цілей і завдань фірми в економіці (в її економічному житті, в бізнесі, в конкуренції тощо) та заходів щодо їх досягнення. Економічна політика фірми, у вузькому трактуванні, – це сукупність правил поведінки фірми та стандартних вказівок чи рішень, які треба прийняти на їх основі, і процедур, які треба здійснити фірмі у їх відповідності в певних (критичних) ситуаціях, що періодично виникають в процесі ведення господарської діяльності (бізнесу) фірмою, для адаптації до нових умов і забезпечення їй конкурентних переваг в обраних сферах діяльності.

А для ефективного функціонування підприємства в умовах динамізму ринкової економіки необхідно, щоб були в комплексі визначені (окреслені) цілі та можливі способи їх досягнення, оцінені шанси на успіх і загрози, які можуть виникнути при його (підприємства та його бізнесу) розвитку і визначені та обрані альтернативні варіанти адаптивних дій. Тобто, для тривалого успіху підприємству необхідно враховувати продумані довгострокові мету і завдання цього підприємства, й обґрунтовувати концепцію його альтернативно-адаптивної діяльності і розвитку. А саме, обґрунтовувати та приймати загальні рішення щодо вибору напрямів бізнесу (їх ще називають стратегічними економічними елементами – СЕЕ або стратегічними зонами господарювання – СЗГ чи стратегічними позиціями бізнесу – СПБ підприємства); щодо того, як розвивати бізнес підприємства в цілому та окремі його напрями (сектори); щодо вибору напрямів ефективного вкладання і використання тих засобів, які є в розпорядженні підприємства, з позиції врахування можливостей і загроз його зовнішнього оточення та внутрішніх сильних і слабких сторін; щодо протидії конкурентам; щодо того яке місце займати на ринку і в галузі; щодо посилення позиції в галузі та на ринку тощо, які складають зміст стратегії розвитку підприємства.

Відтак, можна констатувати, що стратегія фірми є її адаптивною довгостроковою економічною політикою, яка визначає:

- принципи (правила) адаптивної поведінки в зовнішньому середовищі;
- вказівки чи рішення, які слід приймати;
- процедури, які необхідно здійснити фірмі, для забезпечення в довгостроковій перспективі конкурентної переваги на ринках і в галузях своєї діяльності (в зонах її господарювання) в контексті обраної концепції бізнесу фірми.

І вона (ця стратегічна політика) повинна стосуватися, у першу чергу, рішень обґрунтування (чи вказівок) щодо вибору сфер та напрямків конкурентного використання фірмою належних їй ресурсів (тобто конкурентних сфер та напрямів розвитку бізнесу на довгострокову перспективу з врахуванням:

- можливостей і загроз, які можуть виникати за обраними сферами та напрямами використання ресурсів, тобто за обраними напрямами діяльності та розвитку фірми;
- сильних і слабких сторін та потенціалу фірми.

Трактуючи стратегію підприємства в контексті категорії економічної політики як довгострокову адаптивну економічну політику підприємства в зовнішньому середовищі, слід також розглядати економічну політику формування стратегії як сукупність правил та процедур формування стратегії підприємства.

Так економічна політика менеджменту підприємства при розробці і реалізації стратегії передбачає наступні процедури:

- формулювання (або перевірка) місії підприємства (концепції його бізнесу);
- формування стратегічних цілей і завдань;
- аналіз зовнішнього оточення і оцінка його впливу на функціонування підприємства (передбачає оцінку існуючих та перспективних напрямів господарської діяльності (бізнесів), так званих СЗГ, визначених в ході аналізу зовнішнього оточення підприємства);
- аналіз внутрішньої структури підприємства, оцінка його потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності;
- вибір стратегій для СЗГ підприємства (так званих бізнес-стратегій), в ході співставлення оцінок обраних СЗГ (в яких функціонує і має намір діяти підприємство) і оцінок потенціалу підприємства щодо цих СЗГ, й подальше уточнення цілей;
- розробка забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій;
- формування загальної стратегії, як певного набору узгоджених бізнес- і забезпечуючих стратегій підприємства;
- складання стратегічного плану в якому оформляється весь «стратегічний набір» підприємства для реалізації;
- складання щорічного бюджету підприємства і забезпечення функціонування його самостійних підрозділів.



### 3. Трактування «стратегії фірми»

В сучасній літературі можна відокремити дві основні концепції стратегії підприємства: філософську і організаційно-управлінську. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства і асоціює її з цілями, цінностями, пріоритетами і напрямками розвитку підприємства. Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкретними рішеннями та вказівками, діями та заходами, методами та прийомами щодо здійснення стратегічної діяльності на підприємстві і визначає альтернативні шляхи дотримання цінностей і напрямів розвитку підприємства при досягненні його довготермінових цілей. Тобто дана концепція асоціює стратегію з процедурами підготовки і забезпечення успішної довгострокової діяльності підприємства.

У цьому контексті «стратегію фірми» (тут фірма і підприємство розглядаються як синоніми) можна трактувати і власне трактують по-різному, розглядають під різним ракурсом: і як засіб, і як результат (ціль), і як процес. Це пов'язано з його конкретним застосуванням (даного терміну, даного поняття, даної категорії).

Так, визначення стратегії як результату пов'язане з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. Трактування стратегії як засобу пов'язане з інтерпретацією стратегії як (з ототожненням стратегії) плану (програми, сценарію чи моделі) управління стратегічною діяльністю підприємства. Стратегія як процес розглядається відповідно як пошук альтернативних шляхів досягнення цілей. Стратегія як процес стосується прийняття рішень щодо того як розвивати бізнес підприємства в цілому та окремі його види, який бізнес розвивати, яке місце зайняти на ринку, як протидіяти конкурентам, як посилити позицію на ринку і в галузі тощо.

Слід поєднувати різні концепції та підходи щодо визначення стратегії, так як вони відображають окремі аспекти даної категорії. А акцентувати увагу на окремому трактуванні лише в зв'язку з конкретним застосуванням цієї категорії і розглядом окремих її аспектів чи процедур. Свідченням виняткової складності та багатогранності цієї категорії є існування великої кількості визначень поняття «стратегія підприємства». Але найбільш вдалими, на нашу думку, серед них є такі, що розглядають стратегію фірми як:

- комплекс підходів, рішень і заходів управління в процесі реалізації довготермінових планів фірми;
- комплекс рішень і вказівок довготермінового спрямування в планах діяльності фірми;
- довготерміновий план, сценарій найбільш ефективного розподілу ресурсів для досягнення окресленої мети;

➤ систему стандартних правил поведінки, підходів, рішень, вказівок, процедур і заходів щодо забезпечення конкурентної переваги фірми в різноманітних можливих ситуаціях в обраних напрямках її діяльності на перспективу;

➤ модель (сценарій) дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку фірми;

➤ системну концепцію розвитку і діяльності фірми, яка визначає, обґрунтовує, пов'язує і спрямовує її розвиток на перспективу;

➤ якісно визначений напрям розвитку фірми;

➤ правила прийняття рішень і вказівки, що спрямовують процес розвитку фірми в майбутньому;

➤ філософія, яка визначає цілі, цінності, пріоритети та напрями розвитку фірми.

### ***Контрольні запитання:***

1. Охарактеризуйте ретроспективу терміну «стратегія»?
2. Чим є стратегія для сучасного керівника?
3. Чи досить повно сучасні концепції стратегії визначають спрямованість останньої?
4. Визначте коло факторів, які особливо впливають на розробку стратегії.
5. Назвіть етапи розробки стратегії підприємства.

## **Тема 2**

### **СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТЕКСТ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1. Аспекти стратегічного контексту підприємства**

Підприємство є певним соціальним інститутом, що обирає і займається певною господарською діяльністю (певним бізнесом) в умовах конкуренції. Бізнес, в даному випадку, нами розглядається як конкретний напрям чи вид економічної (господарської) діяльності підприємства щодо виробництва конкретних продуктів певного типу (товарів, послуг, інформації, знань), що характеризують його приналежність до певної галузі з виходом на конкретний ринок, і який виступає джерелом прибутку. Причому підприємство може бути як одно-, так і мультибізнесовою структурою, тобто здатне виробляти конкретні продукти визначених типів як окремо, так і в певному співвідношенні.

Отже, підприємство є соціально-економічною та матеріально-речовою системою і стратегічний аспект його діяльності, насамперед, стосується вибору бізнесу (а точніше – напрямів бізнесу і їх конфігурації), яким підприємство буде займатися.

Підприємство також є відкритою системою, вбудованою в зовнішнє ринкове конкурентне середовище звідки воно отримує ресурси і куди віддає

створений ним продукт. І визначають та дають розвиток підприємству як відкритої системи зовнішні та внутрішні фактори.

*Зовнішні* – це фактори розвитку підприємства, джерела яких закладені в його зовнішньому оточенні. Власне зовнішні фактори, а саме реакція на них підприємства, надають стратегічність його розвитку, тобто визначають вибір бізнесу, яким підприємство буде займатися і тип його конкурентної поведінки. *Внутрішні* – це фактори розвитку, джерела яких знаходяться в самому підприємстві. Від них залежить стратегічний потенціал (можливості) розвитку підприємства.

✍ *Наступним найважливішим аспектом у стратегічному контексті підприємства є питання забезпечення конкурентної переваги підприємства в обраних сферах бізнесу.* Тому при формуванні стратегії підприємства слід приділяти особливу (головну) увагу питанню: «Яким чином підприємство може досягти чи завоювати конкурентну перевагу?» і, відтак, вибору ефективних, адекватних бізнесу підприємства стратегій, які базуються на стійкій конкурентній перевазі.

Існують численні шляхи, способи і засоби забезпечення конкурентної переваги підприємства в його бізнесі:

- ✍ досягнення низьких витрат порівняно з конкурентами;
- ✍ володіння найкращим продуктом на ринку;
- ✍ розвиток високоякісного обслуговування покупця;
- ✍ запатентована технологія;
- ✍ більш короткі терміни розробки й випробування нової продукції;
- ✍ більш зручне географічне розміщення бізнесу;
- ✍ найбільш привабливі для покупця риси продукції і стиль обслуговування;
- ✍ забезпечення покупців продуктами з кращими споживчими властивостями за ті ж гроші (поєднання високої якості, сервісу і прийнятної ціни);
- ✍ добре відома марка і репутація тощо.

Слід зауважити, що конкурентна стратегія має більш вузький розмах, ніж стратегія бізнесу. Бізнес-стратегія містить не тільки пропозиції щодо конкуренції, але також охоплює функціональні сфери стратегії, стосується різних змінних умов галузі, а не тільки пов'язаних з конкуренцією і повинна формувати повний діапазон стратегічних рекомендацій, які відповідають бізнесу підприємства. А конкурентна стратегія має справу винятково з планом дій щодо забезпечення успішної конкуренції і максимального задоволення покупців.

Отже, очевидно, що в стратегічному контексті управління діяльністю підприємства стосується:

- по-перше, адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього конкурентного середовища ринків та галузей його діяльності (бізнесу) в

довгостроковій перспективі шляхом використання власних переваг та зовнішніх можливостей і усунення зовнішніх загроз та власних недоліків;

➤ по-друге, прийняття продуманих рішень і здійснення цілеспрямованих дій щодо життєво важливих (концептуальних) питань його функціонування та розвитку, пов'язаних з вибором напрямів бізнесу, їх конфігурації, типу конкурентної поведінки тощо, на основі комплексних довгострокових планів.

Відтак, стратегічний контекст підприємства визначається його можливостями сприймати зміни в середовищі та ефективно реагувати на них в ході реалізації довгострокових глобальних цілей за допомогою альтернативних стратегічних рішень щодо того як розвивати бізнес в цілому і окремі його напрямки, як протидіяти конкурентам, яке місце зайняти на ринку тощо.

При розробці і реалізації цих альтернативних стратегічних рішень доцільно дотримуватися певного стандартного алгоритму, що охоплює наступні процедури, які і відображують основні питання формування (вироблення) стратегії підприємства:

- формулювання (чи перевірка) місії підприємства;
  - формування стратегічних цілей і завдань;
  - аналіз зовнішнього оточення і оцінка його впливу на функціонування підприємства (передбачає оцінку існуючих та перспективних напрямів господарської діяльності (бізнесів), так званих СЗГ, визначених в ході аналізу зовнішнього оточення підприємства);
  - аналіз внутрішньої структури підприємства, оцінка його потенціалу, сильних і слабих сторін діяльності;
  - вибір стратегії для СЗГ підприємства (так званих бізнес-стратегій), в ході співставлення оцінок обраних СЗГ (в яких функціонує і має намір діяти підприємство) і оцінок потенціалу підприємства щодо цих СЗГ, і подальше уточнення цілей;
  - розробка забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій;
  - формування загальної стратегії як певного набору узгоджених бізнес- і забезпечуючих стратегій підприємства;
  - складання стратегічного плану в якому оформляється весь «стратегічний набір» підприємства для реалізації;
- складання щорічного бюджету підприємства і забезпечення функціонування його самостійних підрозділів.

Отже в кінцевому підсумку стратегічні аспекти діяльності підприємства розкриваються його «стратегічним набором», що являє собою комплекси концептуальних стратегічних стандартних рішень, вказівок і процедур. Вони є адекватною реакцією підприємства на зовнішнє оточення і спрямовані на забезпечення ефективної адаптації підприємства до можливих змін цього оточення, а відтак на досягнення і підтримування ним в перспективі конкурентної переваги в обраних галузях і на ринках, в обраних

стратегічних зонах господарювання (бізнесу) – СЗГ або СЗБ, що є конкретними формами існування зовнішнього оточення підприємства. Обґрунтований «стратегічний набір» має заповнити так звану «стратегічну прогалину» в діяльності підприємства. «Стратегічна прогалина» – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями розвитку підприємства в зовнішньому оточенні, та бажаними орієнтирами. Тобто, багатоплановий, неоднозначний і не детермінований характер діяльності підприємства зумовлює необхідність прийняття для нього системи альтернативних стратегічних рішень чи системи альтернативних стратегічних вказівок, яка являє собою «стратегічний набір» підприємства.

## **2. Ознаки, зміст та перелік типових стратегічних рішень**

Стратегічні рішення, вказівки на підприємстві є концептуальними і стосуються вибору:

⇒ видів, сфер і напрямків (галузей та ринків) діяльності підприємства та їх конфігурації, поєднання (в межах так званого господарського портфеля з метою його оптимізації);

⇒ підходів до забезпечення його конкурентної переваги в галузях і на ринках діяльності (мінімізація витрат, диференціація, їх комбінування в межах усього ринку чи його певного, сфокусованого сегменту);

⇒ напрямків (інтенсифікація, інтеграція, диверсифікація, скорочення тощо) його розвитку в майбутньому.

Всі вони пов'язані головним чином з зовнішніми проблемами підприємства і з вирішенням проблем щодо вибору галузі діяльності, сегментів та місця на ринку, номенклатури продукції; з забезпеченням конкурентоспроможності окремого бізнесу і фірми в цілому. Стосуються вони (стратегічні рішення, вказівки) лише довгострокових проектів, пов'язаних з вибором альтернативних напрямків ефективного використання ресурсів підприємства, характеризуються високим рівнем невизначеності і мають глобально-концептуальний характер щодо наслідків для підприємства.

❖ Отже, стратегічні рішення (вказівки) – це концептуальні рішення (вказівки), які:

*а) спрямовані на перспективу;*

*б) впливають на розподіл ресурсів за видами, сферами і напрямками діяльності підприємства.*

На рис. 2.1 наведено узагальнений перелік типів стратегічних рішень (а на їх основі – вказівок, заходів, дій) на підприємстві щодо оптимізації його бізнесу і забезпечення конкурентної переваги на перспективу.

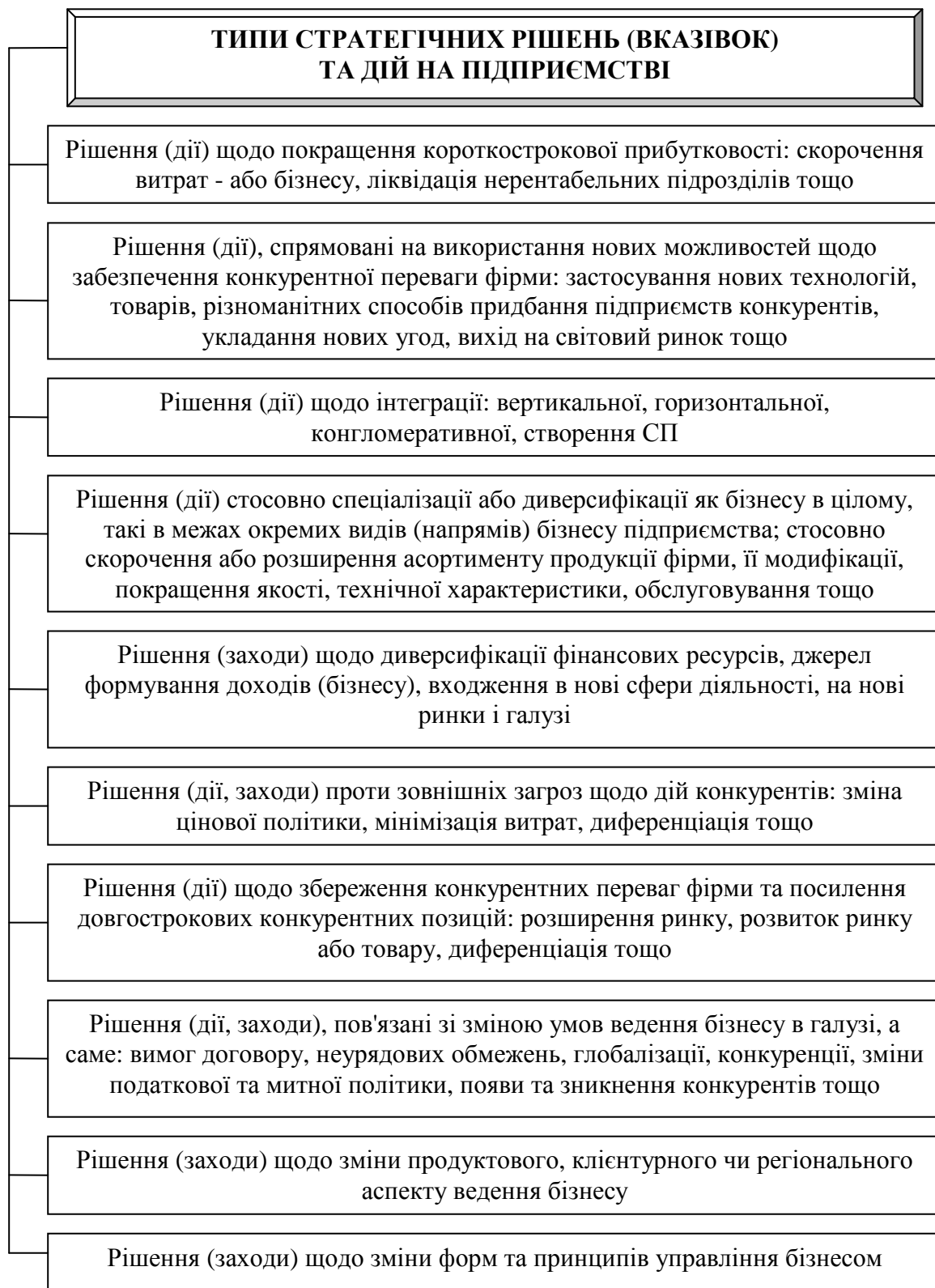


Рис. 2.1 – Типи стратегічних рішень (дій, заходів) щодо оптимізації бізнесу підприємства і забезпечення конкурентної переваги на перспективу

### 3. Складові «стратегічного набору» підприємства та їх взаємозв'язок

Зміст і розробка стратегії значною мірою залежить від організаційного рівня її формування. Відтак, очевидно, що в «стратегічному наборі» підприємницької організації, який являє собою систему стратегій, що має заповнити так звану стратегічну прогалину в її діяльності, залежно від типу і організаційного рівня обраного об'єкта дослідження (підприємницької організації), доцільно виділити такі види взаємозалежних стратегій (рис. 2.2):

1. *Загальну (корпоративну, портфельну) стратегію* (багатогалузевої, мультибізнесової інтегрованої чи диверсифікованої) фірми, пов'язану з набором основних напрямів її діяльності (бізнесу).

2. *Бізнес-стратегію*, яку також ототожнюють з конкретною товарно-ринковою, продуктово-ринковою, продуктово-товарною стратегією або стратегією окремих продуктово-ринкових сегментів. Охоплює конкретний вид діяльності й формується на рівні самостійних господарських підрозділів інтегрованої чи диверсифікованої фірми або для незалежних вузькоспеціалізованих (однобізнесових вузькопрофільних) підприємств у цілому.

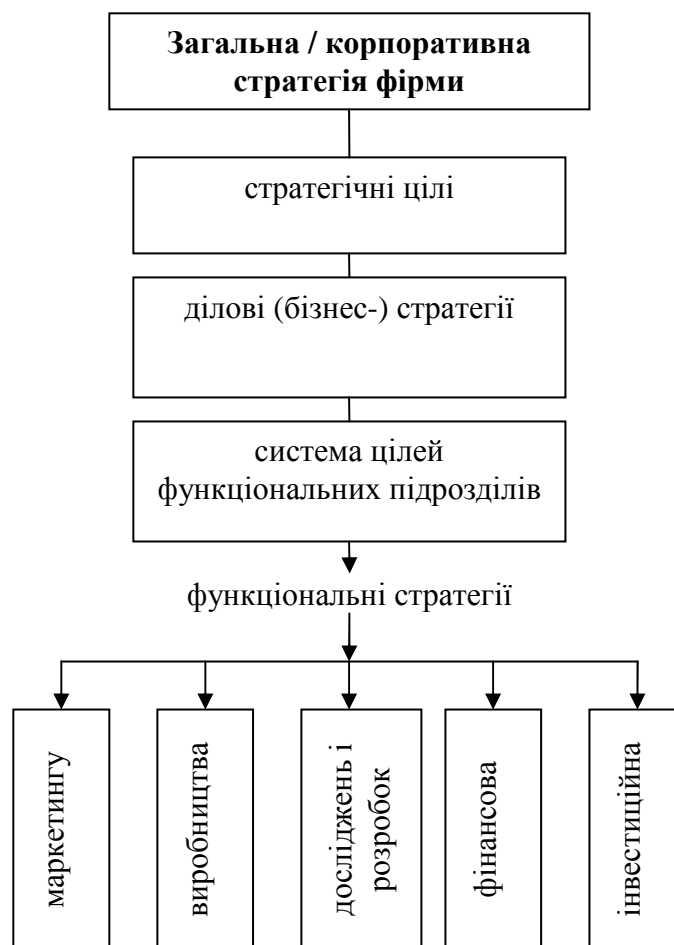


Рис. 2.2 – Система стратегій мультибізнесової фірми

3. Забезпечуючи: *функціональну стратегію*, яка стосується окремого функціонального процесу, напряму (стадії чи елементу) господарської діяльності фірми (підприємства) – маркетингу, виробництва, НДДКР, фінансів, інвестицій, організаційних змін, кадрів, соціальних і екологічних аспектів діяльності тощо; та *ресурсну стратегію*, яка стосується окремих ресурсів забезпечення стратегічної діяльності підприємства (матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових тощо). Ці стратегії спрямовуються на підтримку бізнес-стратегій та досягнення як локальних так і загальних цілей організації

4. *Операційну стратегію*, яка стосується окремих операційних одиниць підприємства. Ці стратегії слугують вирішенню специфічних проблем, пов'язаних з реалізацією цілей окремих оперативних підрозділів підприємства.

Для обґрунтування стратегічних рішень, планів щодо функціонального аспекту забезпечення бізнесу фірми в контексті її економічної стратегії, тобто для кожного функціонального напрямку, розробляють специфічну, так звану «функціональну стратегію». Так, наприклад, функціональна стратегія у виробництві являє собою план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії досягнення виробничих цілей і місії підприємства. Стратегія маркетингу може являти собою план захоплення частини ринку в якому-небудь бізнесі фірми.

☞ *Функціональні стратегії розробляють для окремого функціонального підрозділу чи напрямку усередині визначеної сфери бізнесу (виду діяльності) підприємства в цілому*: для маркетингу, виробництва, НДДКР, фінансів, кадрів, системи управління, інвестицій, організаційних змін, соціальної сфери, екології тощо.

Вони є більш вузькими порівняно з бізнес-стратегією, але при цьому вони конкретизують окремі деталі в загальній стратегії розвитку підприємства за рахунок визначення підходів, необхідних дій і практичних заходів із забезпечення керування окремими підрозділами чи функціями бізнесу. І роль функціональних стратегій полягає в підтримці ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства та забезпечення досягнення як локальних так і загальних цілей підприємства.

До забезпечуючих стратегій також відносять ресурсні стратегії в яких обґрунтовується ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства по окремим бізнес-стратегіям і стратегії підприємства в цілому з врахуванням вимог функціональних стратегій.

Як бачимо, економічна стратегія фірми є системою забезпечення її конкурентної переваги в довгостроковому періоді, в межах якої фірма повинна застосовувати окремі види так званих забезпечуючих функціональних і ресурсних стратегій, які стосуються окремих функціональних, і ресурсних аспектів забезпечення її господарської діяльності (бізнесу).



Отже, можна зробити висновок, що стратегію фірми слід розглядати як сукупність стратегій сформованих на різних рівнях організаційно-економічної структури (ієрархії) фірми, об'єднаних в єдину систему, яка називається «стратегічним набором» фірми.

#### **4.Форми і процедури відображення стратегічного аспекту діяльності підприємства**

Формою вироблення і представлення економічної стратегії фірми, тобто, формою визначення стратегічного аспекту її діяльності, в якій дається оцінка економічних можливостей і проблем фірми у досягненні певних довгострокових цілей на основі певної (обраної) стратегії поведінки і розвитку, є планування.

*Стратегічне планування повинно виконувати наступні функції:*

- ✓ встановлювати, оформлювати і впроваджувати у діяльність підприємства елементи стратегії;
- ✓ визначати перспективні напрямки розвитку фірми, основні види її діяльності;
- ✓ формувати для компанії, загалом, а також для кожного структурного підрозділу, зокрема, конкретні цілі, що узгоджуються з корпоративною чи загальною стратегією;
- ✓ стимулювати менеджерів до глибшої оцінки і максимального врахування можливостей і загроз у зовнішньому середовищі та власних сильних і слабких сторін фірми;
- ✓ створювати основу для раціонального розподілу обмежених економічних ресурсів.

За допомогою стратегічного планування фірма визначає і обґрунтовує намір досягти певних довгострокових цілей, вибравши відповідну стратегію поведінки та розвитку. А стратегічний план, у свою чергу, виступає інструментом визначення, документального оформлення та запровадження у діяльність підприємства елементів стратегії.

*Вироблення стратегії, а отже і стратегічне планування, охоплює певні процедури, які у наступній послідовності визначають їх алгоритм:*

- 1) визначення місії підприємства;
- 2) формування стратегічних цілей та визначення завдань функціонування підприємства;
- 3) оцінка і аналіз зовнішнього оточення підприємства;
- 4) оцінка і аналіз внутрішньої структури підприємства;
- 5) розробка і аналіз стратегічних альтернатив;
- 6) вибір стратегії.

А процес *стратегічного управління*, окрім процедур стратегічного планування, охоплює ще такі процедури, як :

- 1) розробку стратегічних програм для функціональних підсистем підприємства;

- 2) реалізацію стратегії;
- 3) оцінку і контроль виконання стратегії.

А узагальнено, усі процедури вироблення стратегії для підприємства умовно можна звести до трьох агрегованих, комплексних етапів:

- 1) розробки стратегії;
- 2) доведення (доопрацювання) стратегії;
- 3) аналізу стратегії.

На першому етапі, відповідно до поставлених цілей й проведеного аналізу і оцінки зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства, вибирається придатна стратегія. Важливо виробити максимально можливу кількість альтернативних стратегій, щоб забезпечити широкий вибір і не пропустити потенційно кращий варіант. При цьому слід пам'ятати, що найважливішим аспектом у стратегічному виборі підприємства є питання забезпечення конкурентної переваги підприємства. І тому головна увага повинна приділятися вибору ефективних конкурентних стратегій, які обґрунтовують шляхи забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства в бізнесі.

На другому етапі встановлюється адекватність стратегій цілям підприємства і з безлічі стратегій формується загальна стратегія.

На третьому етапі здійснюється наповнення загальної стратегії конкретним змістом. Кінцевим аналітичним завданням є отримання стратегічних висновків для формування ефективного стратегічного плану дій. Для цього необхідно сформулювати і узагальнити висновки за результатами усіх попередніх етапів аналізу, визначити загальну позицію підприємства на перспективу й встановити на чому варто сфокусувати увагу в розвитку підприємства.

## **5. Загальні принципи формування стратегії підприємства**

Розкриваючи стратегічний контекст підприємства, обов'язково слід зупинитися на загальних принципах формування стратегії підприємства, на вимогах до його «стратегічного набору» і власне на типових рисах стратегії як інструмента довгострокової економічної політики підприємства.

Отже сучасне поняття стратегії підприємства засноване на уявленні про неї як про специфічний інструмент довгострокового управління підприємницькою організацією з урахуванням перспективи розвитку подій та адекватної поведінки самої організації.

І як специфічний інструмент довгострокової економічної політики підприємства стратегія, хоча поняття це і абстрактне, має певні характерні риси:

➤ розробка стратегії не приносить підприємству безпосереднього і моментального результату. Процес її розробки закінчується не негайною дією, а лише встановленням загальних напрямків, просування за якими покликане забезпечити підприємству зростання і зміцнення конкурентних позицій;

➤ для розробки стратегічних проектів застосовують ітеративний (безперервний) метод;

➤ стратегія не може передбачити усі зміни, а дає лише узагальнену інформацію для оперативних дій менеджменту підприємства;

➤ враховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства і його можливу багаторівневу ієрархічну організаційну структуру (побудову), стратегія підприємства є системою, яка представляє собою «стратегічний набір»;

➤ для вищого структурного рівня організації (підприємства) стратегія є засобом, а для більш нижчого рівня в організаційно-економічній ієрархії підприємства вона перетворюється в мету;

➤ за своєю суттю будь-які стратегічні заходи, що здійснюються підприємством, мають інноваційний характер, оскільки вони засновані на нововведеннях у його економічному, виробничому чи збутовому потенціалах;

➤ успішне застосування стратегії передбачає обов'язковий зворотний зв'язок, що дозволяє постійно коректувати стратегічний вибір.

*Основними вимогами до стратегії як до системи у вигляді «стратегічного набору» підприємства є:*

✓ орієнтація на досягнення реальних цілей;

✓ ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;

✓ ієрархічний характер, оскільки можна відокремити загальну стратегію, бізнес- (продуктово-товарні) стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (функціональні та ресурсні) для кожного зі скалярних ланцюгів;

✓ всебічна обґрунтованість, зваженість;

✓ відображення господарських процесів у їх сукупності та взаємозв'язку;

✓ гнучкість і динамічність стратегічного набору;

✓ баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

При цьому, стратегія як інструмент довгострокової економічної політики підприємства, а саме: як програма дій у формі його конкретного «стратегічного набору», що визначає розвиток підприємства (досягнення ним поставлених довгострокових цілей) та відповідне управління ним на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища, повинна:

➤ відображувати управлінську філософію фірми;

➤ орієнтувати виробничу діяльність на запити споживачів;

➤ враховувати впливи зовнішнього і внутрішнього середовища організації;

➤ складатися з різноманітних етапів розробки і реалізації;

➤ відповідати на потреби оточення і дозволяти домагатися конкурентних переваг;

- спиратися на людський потенціал як основу організації;
- відображати природоохоронні заходи й екологічні наслідки прийнятих стратегічних рішень.

Дотримання зазначених принципів при формуванні та дотриманні стратегії розвитку підприємства як його «стратегічного набору» дозволять підприємству вижити і досягти своєї мети у довгостроковій перспективі.

### ***Контрольні запитання:***

1. Охарактеризуйте аспекти стратегічного контексту підприємства.
2. Навіщо знати типологію підприємства?
3. Які ознаки стратегічних рішень?
4. Складові «стратегічного набору».
5. Назвіть принципи формування стратегії підприємства.

## **Тема 3 ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1. Визначення місії підприємства**

Стратегія, як відомо, є засобом досягнення місії підприємницької організації і тісно пов'язана з її цілями. І початковим етапом формування стратегії підприємства може бути, власне, визначення місії організації (корпоративної місії, концепції бізнесу). Він полягає у встановленні смислу існування фірми, її призначення, ролі і місця в ринковій економіці (рис. 3.1).

Хоча, іноді визначенню місії та цілей діяльності підприємства може передувати попередній аналіз його середовища, оскільки чітко та повною мірою визначити місію та цілі організації можливо лише у результаті осмислення результатів такого аналізу.

З іншого боку, оскільки саме існування підприємства передбачає, що у нього є певна мета і завдання, то починати формування стратегії можна і доцільно саме з визначення місії та стратегічних цілей підприємства.

Поняття місії підприємства впливає у першу чергу з поняття мети, так як власне місія є так би мовити концептуальною метою існування та діяльності підприємства в економічній системі. Узагальнено, мета функціонування підприємства являє собою об'єктивно-суб'єктивну категорію, яка відображує як об'єктивні вимоги до підприємства з боку конкретного стану економічної системи, так і суб'єктивні уявлення керівників підприємства про цілі його розвитку. Процес встановлення і окреслення мети, як системного, комплексного орієнтира створення, функціонування та розвитку підприємства, складається з певної послідовності взаємопов'язаних етапів: встановлення загальної (головної)

мети організації; побудови ієрархії цілей («дерева цілей»); встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їх виконання.

Головну мету, заради якої і існує підприємство, називають місією підприємства. Отже, місія підприємства це його так би мовити генеральна мета. Водночас, місія є комплексною метою, що містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності підприємства. На основі цих орієнтирів і визначають перспективи, яких має досягти підприємство.

Місія підприємства також тісно пов'язана з такими категоріями, як:

↳ «стратегічне бачення» чи «сценарій розвитку» підприємства – поглядом вищого керівництва підприємства на те, яким може чи має бути підприємство за найсприятливішого збігу обставин;

↳ «філософія функціонування підприємства» – інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє підприємства, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень управління підприємством. Тобто «філософія підприємства» – це базові погляди і цінності підприємства, що є основою для створення системи мотивації як зовні, так і всередині підприємства.

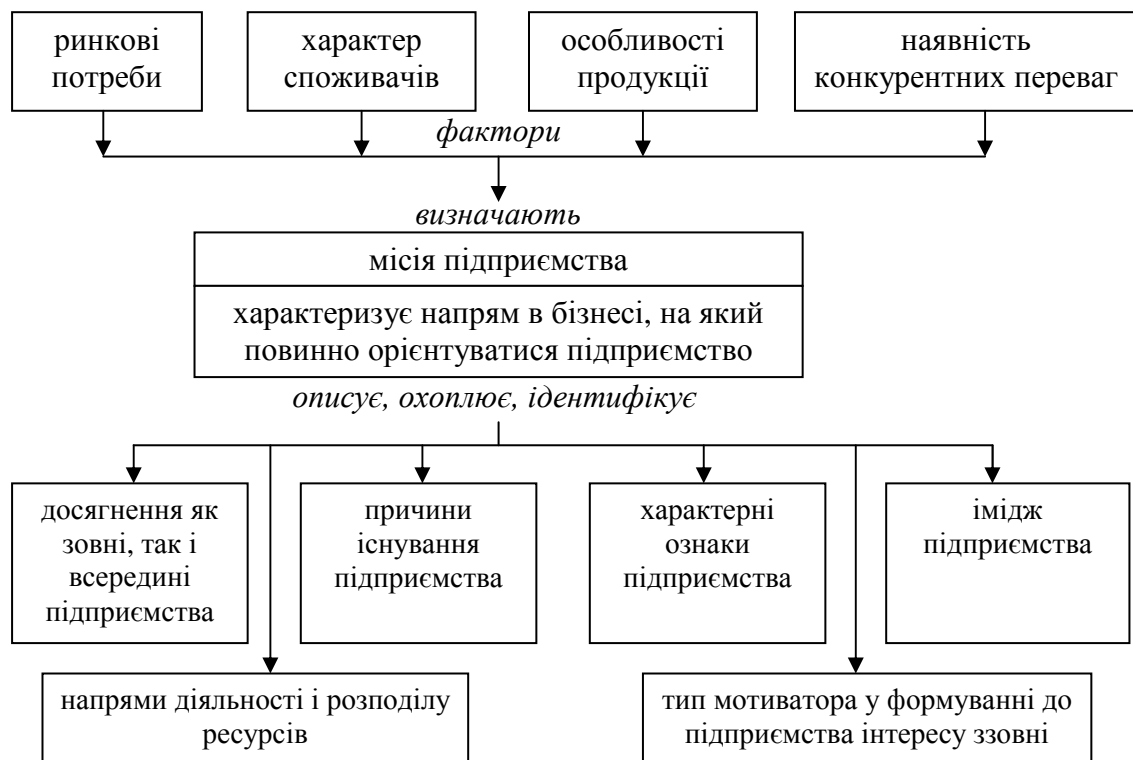


Рис. 3.1 – Місія підприємства (концепція бізнесу)

Водночас місія підприємства є самостійною особливою категорією, суть якої полягає в окресленні причини існування підприємства, його особливої ролі в економічній системі.

Зміст місії підприємства, як його основної загальної комплексної мети, визначають за звичай такі позиції, тобто місія підприємства може охоплювати:

- ⇒ звернення, адресоване як зовні, так і усередину підприємства;
- ⇒ опис причин існування та характерних ознак підприємства, які відрізняють його від інших підприємств;
- ⇒ визначення внутрішньої концепції підприємства, у межах якої підприємство описує себе, зазначаючи основні слабкі сторони діяльності, ступінь конкурентоспроможності, фактори виживання;
- ⇒ опис іміджу (зовнішній образ) підприємства, що розкриває економічну і соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством;
- ⇒ визначення напрямів діяльності та розподілу ресурсів (опис продуктів чи послуг, які пропонуватиме підприємство);
- ⇒ характеристики ринку діяльності (визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів, тощо);
- ⇒ визначення напрямів розвитку і цілей підприємства (виражених в термінах виживання, зростання, прибутковості тощо);
- ⇒ опис технологій, які буде застосовувати підприємство (характеристику обладнання, технологічних процесів, технологічних інновацій підприємства);
- ⇒ загальне визначення мотиватора у формуванні до підприємства інтересу зовні (опис базових поглядів і цінностей підприємства що є основою для створення системи мотивації).

Необхідно підкреслити, що правильно сформульована місія підприємства повинна як мінімум висвітлювати такі основні елементи:

- 1) призначення підприємства з точки зору конкретного виду діяльності (товарів, послуг) в умовах конкретного сегмента ринку, тобто давати опис продуктів або послуг, які пропонує підприємство і характеристики ринку (визначення, окреслення основних споживачів, клієнтів, користувачів підприємства);
- 2) основні напрямки розвитку, орієнтири, цілі підприємства (виражені в термінах стабілізація, виживання, зростання, прибутковості тощо) і образ, якого намагається досягти підприємство;
- 3) переваги, що виділяють підприємство серед конкурентів і вказують на нові, кращі та оригінальні шляхи задоволення потреб споживачів.

Отже місія підприємства фактично характеризує напрям в бізнесі, на який підприємство повинно орієнтуватися, виходячи з:

- 1) ринкових потреб;
- 2) характеру споживачів;
- 3) особливостей продукції;
- 4) наявності конкурентних переваг.

Тому при визначенні місії підприємства варто відповісти на такі питання:

- «хто ми ?»;
- «що ми робимо (будемо робити)?»;

- «де ми перші, кращі?»;
- «хто наші клієнти?»;
- «які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?»;
- «як будуть задовольнятися ці потреби (технологія і функція)?».

При визначенні місії підприємства повинні враховуватися інтереси наступних суб'єктів економічних відносин:

- ⇒ власників підприємства;
- ⇒ працівників підприємства;
- ⇒ споживачів продукції чи послуг підприємства;
- ⇒ ділових партнерів підприємства;
- ⇒ органів місцевого самоврядування, які взаємодіють з підприємством.

*Місія підприємства* повинна бути сформульована лаконічно і таким чином, щоб, з одного боку, вказувати на причину існування підприємства, а з другого – мати досить узагальнений характер, щоб її часто не змінювати. Але слід зауважити, що для місії не існує стандартних формулювань. Водночас формулювання місії повинно задовольняти її основні завдання і, по можливості, включати перераховані вище позиції. Окрім цього, слід прагнути, щоб формулювання місії не було надто вузьким або надто широким.

Основними факторами розробки місії (за Ф. Котлером) виступають:

✓ історія підприємства, у процесі якої формувалася його філософія (базові погляди і цінності підприємства, що є основою його системи мотивації);

- ✓ стиль поведінки і керівництва з боку власників та менеджерів;
- ✓ стан середовища функціонування підприємства;
- ✓ наявні ресурси підприємства;
- ✓ особливості та відмінності, притаманні підприємству.

*Добре сформульована місія підприємства сприяє:*

- ✗ визначенню сфери діяльності даного підприємства;
- ✗ визначенню форм задоволення потреб клієнтів;
- ✗ спрямуванню усіх дій на досягнення мети підприємства;
- ✗ само ідентифікації підприємства та визначенню його вигляду в очах навколишнього середовища.

Отже, належним чином сформульована місія полегшує формування конкретних цілей підприємства і адресована його клієнтам, вона фактично покликана сформувати певний образ даного підприємства в їх очах.

Формування місії є звичайним явищем для компаній в країнах з розвинутою ринковою економікою. А в умовах економіки України формувати місію почали лише успішні крупні новостворені підприємницькі організації. Хоча доцільно визначати місію і невеликим підприємствам, щоб виокремити основну, найбільш значущу мету діяльності підприємства. На жаль, деякі керівники не турбуються про вибір і формулювання місії свого підприємства, тому що місія їм здається очевидною.

## 2. Формулювання мети та визначення завдань підприємства

Якщо місія окреслює загальні орієнтири функціонування підприємства, що відображають суть його існування та смисл діяльності, то конкретний кінцевий стан, до якого воно прямує, визначається у вигляді його цілей. Вибір цілей підприємства, їх внутрішнє узгодження та уточнення, власне, відбувається на основі і шляхом уточнення сформульованої місії підприємства.

Отже, мета підприємства являє собою деталізацію та уточнення місії. Мета сприяє виконанню основної функції підприємства, вираженої в його місії. І мета (ціль), на відміну від місії, фіксує конкретні бажані стани окремих характеристик підприємства, на досягнення яких і спрямовується діяльність підприємства.

Мета підприємства повинна чітко визначати майбутню позицію даного підприємства щодо таких аспектів, як:

- забезпечення отримання власниками високих прибутків;
- підтримання рентабельності підприємства;
- забезпечення фінансової ліквідності підприємства;
- гарантування безпеки праці та розвитку колективу підприємства.

Також в ній повинно знайти відображення конкретних сфер діяльності підприємства та визначення конкретних напрямів розвитку бізнесу за сферами діяльності.

Кожне підприємство має не якусь одну вузьку мету, а цілу систему цілей, які визначаються його положенням у зовнішньому середовищі, внутрішнім потенціалом, структурою, функціями підприємства тощо. У сучасній теорії управління вирізняють основні сфери діяльності, у межах яких кожне підприємство визначає власну систему основних цілей, до яких належать, зокрема:

- ⇒ позиція (вигідна) підприємства на ринку;
- ⇒ рівень (високий) продуктивності;
- ⇒ доходи підприємства;
- ⇒ фінансова стабільність;
- ⇒ активна інноваційна діяльність, впровадження інновацій;
- ⇒ робота з клієнтами;
- ⇒ менеджмент;
- ⇒ висока кваліфікація персоналу;
- ⇒ потреби та добробут працівників;
- ⇒ соціальна відповідальність.

Разом з тим, існує багато *класифікаційних груп*, які визначають цілі підприємства. В основі виділення цих груп лежать різноманітні критерії.

✕ Так, *за вимірюваністю* виділяють кількісні і якісні цілі.

Залежно від ступеня формалізації цілей виділяють такі їх типи: добре структуровані (співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі), слабо структуровані (мета містить елементи як кількісного,



так і якісного змісту), неструктуровані (мета містить лише якісний опис найважливіших елементів, а кількісні залежності виявити важко).

✱ *За рівнем перемінних у меті* розрізняють цілі з одною і багатьма перемінними.

✱ *За періодам часу реалізації* поділяють на: довго-, середньо- і короткострокові.

✱ *За відповідною спрямованістю* на види діяльності виділяють: стратегічні, тактичні та оперативні цілі.

*Стратегічні цілі* вказують на специфічні результати діяльності, яких підприємство планує досягти в довгостроковому періоді, а також конкурентну позицію, котру воно прагне зайняти на ринках для своїх продуктів у перспективі. Це цілі розвитку (довгострокові). Вони відносяться більшою мірою до напрямку зміцнення становища підприємства в галузі та до збереження і підвищення його довгострокових конкурентних позицій на ринку. Вони виявляють стратегічні наміри підприємства займати конкретну ринкову позицію: досягнути лідерства в галузі в національному масштабі; домінувати у певній ринковій ніші; перегнати ринкових лідерів; зробити технологічний винахід, відкрити нову перспективну галузь тощо.

*Тактичні цілі* точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент. Оперативні цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку підприємство бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі.

☞ *За характером діяльності*, беручи до уваги існуючий стан підприємства і його перспективи розвитку, цілі можуть відображувати тенденції до стабілізації, зростання і скорочення.

☞ *За змістом (напрямами) діяльності* підприємства цілі можна поділити на: економічні, організаційні, наукові, технічні, соціальні, екологічні.

☞ *За спрямованістю* – зовнішні і внутрішні.

☞ *За функціональним аспектом* (функціональними сферами) діяльності підприємства можна виділити: маркетингові, виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові тощо цілі.

☞ *За рівнем пріоритетності*, значимості цілі поділяють на основні (головні) і другорядні.

☞ *За взаємним співвідношенням* цілей розрізняють: комплементарні, індиферентні і конкуруючі цілі.

☞ *За ієрархією рівнів підприємницької організації*, а відтак за місцем в ієрархії цілей, виділяють вищі і підпорядковані (синоніми – підтримуючі).

☞ *За величиною охоплення сфери впливу* розрізняють глобальні (синонім – загальні) і локальні (синонім – специфічні) цілі.

*Глобальні цілі* є довгостроковими цілями, що безпосередньо підпорядковані місії фірми. Вони, по суті, є загальними цілями підприємства, які відображують його місію і визначають основні напрямки програми його розвитку. Важливо уявити, що глобальні (загальні) цілі підприємства

визначають дії підприємства як єдиного цілого і є основою для розробки його (підприємства) ділової стратегії.

*Локальні цілі* – це сукупність взаємодоповнюючих цілей, реалізація яких спрямована на досягнення глобальної мети. Вони мають характер підтримуючих цілей, жорстко погоджуються з загальними цілями підприємства і є основою для розробки бізнес- (для мультибізнесових і структурованих підприємницьких організацій) та функціональних стратегій підприємства. Наприклад, такі цілі, як підвищення рентабельності, покращення якості виробів, покращення умов праці, зростання активів чи курсу акцій підприємства забезпечують зростання обсягів виробництва і збуту продукції цього підприємства.

*В сукупності локальні та глобальні (загальні) цілі* утворюють ієрархію цілей, яка є декомпозицією цілей більш високого рівня в цілі нижчого рівня і яка встановлює їх відносну важливість та черговість.

Цілі, які висувуються перед підприємством, так чи інакше (прямо чи опосередковано) здійснюють багатогранний вплив як на саме підприємство, так і на його оточення. І визначення адекватних цілей є абсолютно необхідним для успішного функціонування підприємства в перспективі, а їх неправильне формулювання може призвести до серйозних негативних наслідків.

Основні правила (принципи) визначення стратегічних цілей підприємства можна сформулювати таким чином:

- 1) основні (глобальні) цілі перспективного розвитку залежать від особливостей кожного конкретного підприємства;
- 2) підприємство повинно виділяти основну (глобальну) мету і декілька підпорядкованих їй локальних, які забезпечують досягнення основної;
- 3) формування основної глобальної та локальних цілей при виробленні довготривалої стратегії має ітеративний (повторення) характер: спочатку формулюється основна (глобальна) мета (наприклад, виведення підприємства із збиткового в рентабельне), а потім, при прогнозуванні та вивченні умов, засобів, можливих шляхів, строків та результатів, вона уточнюється та обґрунтовується рішеннями щодо різних видів діяльності підприємства (щодо різних СЗГ підприємства), по кожному з яких також може бути виділено один або декілька показників, які ідентифікують та конкретизують мету.

### ***Контрольні запитання:***

1. Дайте визначення поняття «місія підприємства».
2. За якими ознаками класифікуються цілі підприємства?
3. Які основні вимоги до цілей?
4. Чому сучасному підприємству необхідна безліч цілей?
5. У чому полягає суть фінансових і стратегічних цілей?
6. Як ви розумієте глобальні цілі підприємства?

## Тема 4

# ОЦІНЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

### 1. Зовнішнє оточення фірми і його характеристика

При розробці стратегії фірми, у першу чергу, необхідно врахувати і оцінити її зовнішнє оточення та провести її стратегічне позиціонування в цьому оточенні. Це пов'язано з тим, що розгляд основних характеристик стратегії, її проблематики та особливостей базується на економічній категорії «середовище функціонування підприємницької організації» як відкритої матеріально-речової системи. А суть, призначення ефективної стратегії полягає в такій організації діяльності підприємства, за якої напрямок його розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в оточенні підприємства. Таким чином при прийнятті стратегічних рішень, тобто при розробці стратегії, аналіз структурних складових оточення підприємницької організації є найважливішим етапом. При цьому це й найбільш складний та трудомісткий етап процесу вироблення стратегії підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища фірми передбачає структуризацію зовнішнього середовища (на макросередовище і безпосереднє оточення) та наступне дослідження факторів виділених компонент. Слід зауважити, що проблема структуризації середовища підприємства не є проблемою, що виникла сама по собі, вона скоріше має підпорядкований характер. Необхідність структуризації середовища виникає з необхідності класифікації сил (факторів) впливу та необхідності кількісної або якісної оцінки цих сил (факторів). Оцінка сил (факторів) проводиться для виявлення можливості їх впливу на організацію (підприємство) і навпаки з метою оцінки стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства і вибору для них оптимальних стратегій.

При чому, на відміну від концепцій західних теоретиків, у вітчизняних економістів домінуючим є підхід до структуризації середовища, який базується на можливості вивчення окремих складових середовища, а середовище підприємства розглядається переважно з позицій можливості проведення аналізу факторів його впливу на підприємство і може бути структуроване на макросередовище, безпосереднє оточення (складові зовнішнього середовища) і внутрішнє середовище.

Аналіз макрооточення (рис. 4.1) охоплює вивчення впливу на фірму таких груп компонент (факторів), як: стан економіки (за загальноекономічними показниками); правовий господарський режим; політичні процеси (фактори): природне середовище та ресурси; соціальні та культурні фактори; науково-технологічний процес; інфраструктура (ринкова, виробнича, соціальна); профспілки; міжнародні фактори; державні органи управління; податкова система; політика державного регулювання економіки; національні фактори; регіональні фактори; освітні фактори тощо.



Рис. 4.1 – Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

*Макрооточення* – це фактично сукупність факторів, які прямо не пов'язані з підприємством, але опосередковано впливають на формування його бізнесу та довгострокової прибутковості (через створення певної загальної атмосфери ведення бізнесу). У свою чергу, саме підприємство на ці фактори не може впливати взагалі або має незначний вплив.

*Безпосереднє (чи мікро-) оточення* (рис. 4.1) доцільно аналізувати за такими основними груповими компонентами (групами факторів): покупець (покупці, клієнти); споживачі; постачальники матеріальних ресурсів, технологій, техніки, кадрів, фінансів тощо; конкуренти (функціонуючі і нові, потенційні); бар'єри входження в бізнес.

*Безпосереднє середовище* (деколи його ще називають проміжним, мікро середовищем тощо) – це фактично галузі бізнесу та ринки (продуктів та ресурсів), а ще точніше – сукупність факторів і учасників галузей бізнесу та ринків, що безпосередньо контактують з підприємством, впливають на нього та прямо формують його довгострокову прибутковість і на які саме підприємство може впливати через встановлення ефективних зв'язків і стратегій.

Найбільш змістовним дослідженням щодо характеристики основних груп елементів безпосереднього (проміжного, мікро-)середовища підприємства відрізняються прихильники моделі «галузевої структури». Вони ототожнюють зовнішнє безпосереднє середовище з галуззю або

галузями, в яких функціонує підприємство. Методологічну базу для аналізу галузевої структури вперше запропонував М. Портер. Згідно з моделлю «галузевої структури» галузеве (безпосереднє) середовище складається з низки «конкурентних сил», які мають двоїтий характер впливу: нові можливі (потенційні) конкуренти, які входять в галузь; загрози з боку товарів-субститутів; компанії-конкуренти, які вже надійно закріпили свої позиції в галузі; дії продавців (постачальників); дії споживачів (клієнтів, покупців). З одного боку, ці конкурентні сили загрожують виживанню підприємства, з іншого – створюють передумови для підвищення ефективності його діяльності. Отже, позитивний або негативний вплив конкурентних сил на підприємство визначається діями конкурентних факторів, до яких М. Портер відносить покупців (клієнтів, споживачів), постачальників, товари-замінники, підприємства, що потенційно можуть увійти в галузь, прямі (функціонуючі) конкуренти та їх групи.

Так можливість появи інших підприємств у галузі спричиняє появу своєрідних бар'єрів, вплив яких проявляється у разі необхідності виходу або входу в галузь: економія на масштабах виробництва, досвід (потребує значних інвестицій від нових конкурентів); диференціація продукції (унікальність, визнана торгова марка); потреби в капіталі (досить великі початкові вкладення); витрати конверсії, переорієнтація підприємства на випуск нової продукції; недостатня кількість каналів розподілу продукції для нових підприємств-конкурентів.

Розробку ж чіткої політики щодо подолання усіх цих бар'єрів, а також подолання причин (або бар'єрів), які лежать в основі інших сил, що впливають на конкуренцію в галузі, відповідно до цілей підприємства, власне, і передбачає стратегія (конкурентоспроможності) підприємства. На думку М. Портера, підприємство повинно визначати можливості і загрози оточення та свої сильні та слабкі сторони, а відтак і стратегію поведінки, аналізуючи сили (групові фактори), які впливають на конкуренцію в галузі, де воно функціонує, і причини (конкретні фактори), що лежать в їх основі.

Для повноти характеристики безпосереднього оточення (тут галузі) слід відмітити конкретні фактори впливу на конкуренцію в галузі (чи причини інтенсифікації конкуренції в галузі) також й з боку інших «сил» (групових факторів), які слід аналізувати при оцінці галузі. З боку функціонуючих конкурентів це: пропозиція товарів за зниженими цінами; реклама; надання споживачам додаткових послуг; після продажне обслуговування; велика кількість конкурентів або приблизна рівність їх сил; повільне зростання галузі; високий рівень постійних витрат; відсутність диференціації; високі вхідні бар'єри. З боку груп споживачів це: перевищення обсягу купівлі продукції галузі обсягів продажу постачальників; ситуація, коли витрати чи закупівлі групи споживачів в значній їх частині приходиться на продукцію галузі; стандартизація або недиференційованість продукції, яку купує група споживачів; нечутливість до витрат конверсії; низькі прибутки; незалежність (в істотній мірі) якості власної продукції чи послуг споживача

від продукції галузі; добра поінформованість споживача щодо попиту, цін тощо. З боку постачальників, які можуть впливати на конкуренцію в галузі, підвищуючи ціну або знижуючи якість своїх товарів чи послуг, це: домінування кількох компаній, вищий рівень концентрації в такій групі ніж в галузі, де вони продають свою продукцію; відсутність конкуренції з виробниками замінників продукції, яку група постачальників продає в галузі; не пріоритетність галузі для постачальника (галузь не є одним з важливих замовників постачальників); вирішальне значення продукції постачальників для галузі; диференційованість продукції постачальників; реальність загрози проникнення покупців в галузь постачальників за допомогою вертикальної інтеграції. З боку товарів-замінників вплив на конкуренцію в галузі обумовлений тим, що поява таких товарів обмежує можливості отримання прибутків в галузі і визначає верхні межі цін, які можуть встановити підприємства без зниження норми прибутку.

Відтак серед основних стандартних конкретних характеристик (позицій виділених груп факторів (сил) впливу на підприємство, за якими мінімально оцінюється безпосереднє оточення підприємства – у даному випадку галузь чи галузі бізнесу, можна відзначити: розмір ринку; масштаб конкуренції; темпи зростання ринку і стадія, на якій перебуває ринок (початок піднесення, швидке зростання і злет, початок зрілості, кінець зрілості, насичення, застій і старіння, спад); кількість конкурентів та їх відносні розміри; кількість покупців і їх фінансові можливості; напрямки і темпи технологічних змін як у процесі існуючого виробництва, так і у створенні нових продуктів; легкість (чи бар'єри) входження в галузь і виходу з неї; ступінь диференціації продукції конкурентів; можливість економії на масштабах виробництва; ступінь завантаження виробничих потужностей; наявність інвестицій в галузь; рівень рентабельності (прибутковості) галузі порівняно із середнім рівнем рентабельності (прибутковості) економіки в цілому тощо.

Отже, діагностика безпосереднього оточення з використанням моделі конкурентних сил в галузі зводиться до аналізу конкурентів, які діють у межах однієї галузі, потенційних конкурентів, які можуть вийти на ринок, виробників товарів-замінників, покупців продукції галузі, постачальників ресурсів виробникам. Даний аналіз передбачає виявлення конкретних аспектів (факторів, компонент), від яких залежить ефективність роботи певного підприємства, собівартість і якість його продукції.

Головним ж недоліком такої (галузевої) моделі зовнішнього оточення є її функціональна обмеженість, яка полягає в урахуванні тільки галузевих взаємозв'язків. Позагалузові зв'язки в ній не беруться до уваги, але згадуються як джерела інших «зовнішніх сил» впливу. В Україні дослідження безпосереднього оточення має певну специфіку, на яку також треба звернути увагу. Так, зокрема, доцільним вважається введення до моделі безпосереднього оточення деяких типів організацій, що регулюють діяльність підприємств, але не входять до моделі М. Портера.

Після того, як проведено структурування та визначено основні групи (та їх окремі елементи, компоненти) факторів зовнішнього середовища підприємства, необхідно отримати всю можливу інформацію по окремим найвпливовішим елементам (позиціям, факторам) виділених груп шляхом:

- 1) сканування середовища;
- 2) моніторингу середовища;
- 3) прогнозування майбутнього стану середовища.

А заключним етапом аналізу середовища є оцінювання отриманої в ході його попереднього дослідження інформації і визначення шляхом експертної діагностики:

- тенденцій зміни (розвитку) факторів зовнішнього середовища;
- їх впливу на підприємство і відтак визначення (класифікації) факторів зовнішнього оточення як можливостей і загроз підприємства, що містить його зовнішнє оточення;
- можливої відповідної реакції на них підприємства. Результати даного оцінювання використовують для стратегічного аналізу (оцінки СЗГ) і визначення альтернативних стратегій.

## **2. Методологія аналізу зовнішнього оточення фірми**

Методологію аналізу середовища (зовнішнього і внутрішнього) фірми ілюструє рис. 4.2.

*Головне завдання зовнішнього аналізу полягає у тому, щоб:*

- встановити межі, в яких буде діяти фірма, так звані СЗГ;
- визначити можливі сприятливі ситуації та загрози;
- в'яснити наміри, а також сильні та слабкі сторони конкурентів;
- визначити привабливість СГЗ, в яких функціонує чи має намір діяти підприємство.

Проблематика зовнішнього аналізу (рис. 4.3) має на меті отримати відповіді на такі запитання:

☞ Які фактори є суттєвими для досягнення успіху на конкретних ринках і в конкретних галузях та секторах економіки?

☞ Які шанси та які загрози існують в конкретних сферах економічної діяльності фірми?

☞ Якими перевагами володіють конкуренти? Які будуть найбільш вірогідні кроки конкурентів в майбутньому?

☞ Які суспільні тенденції спостерігаються та є їх причиною?

Проведення зовнішнього аналізу (рис. 4.3) передбачає такі загальні процедури:

- вивчення ринку ресурсів та продуктів конкурентів;
- визначення становища підприємства в галузі;
- вивчення законодавства;
- оцінка можливостей транспорту та джерел енергії тощо.

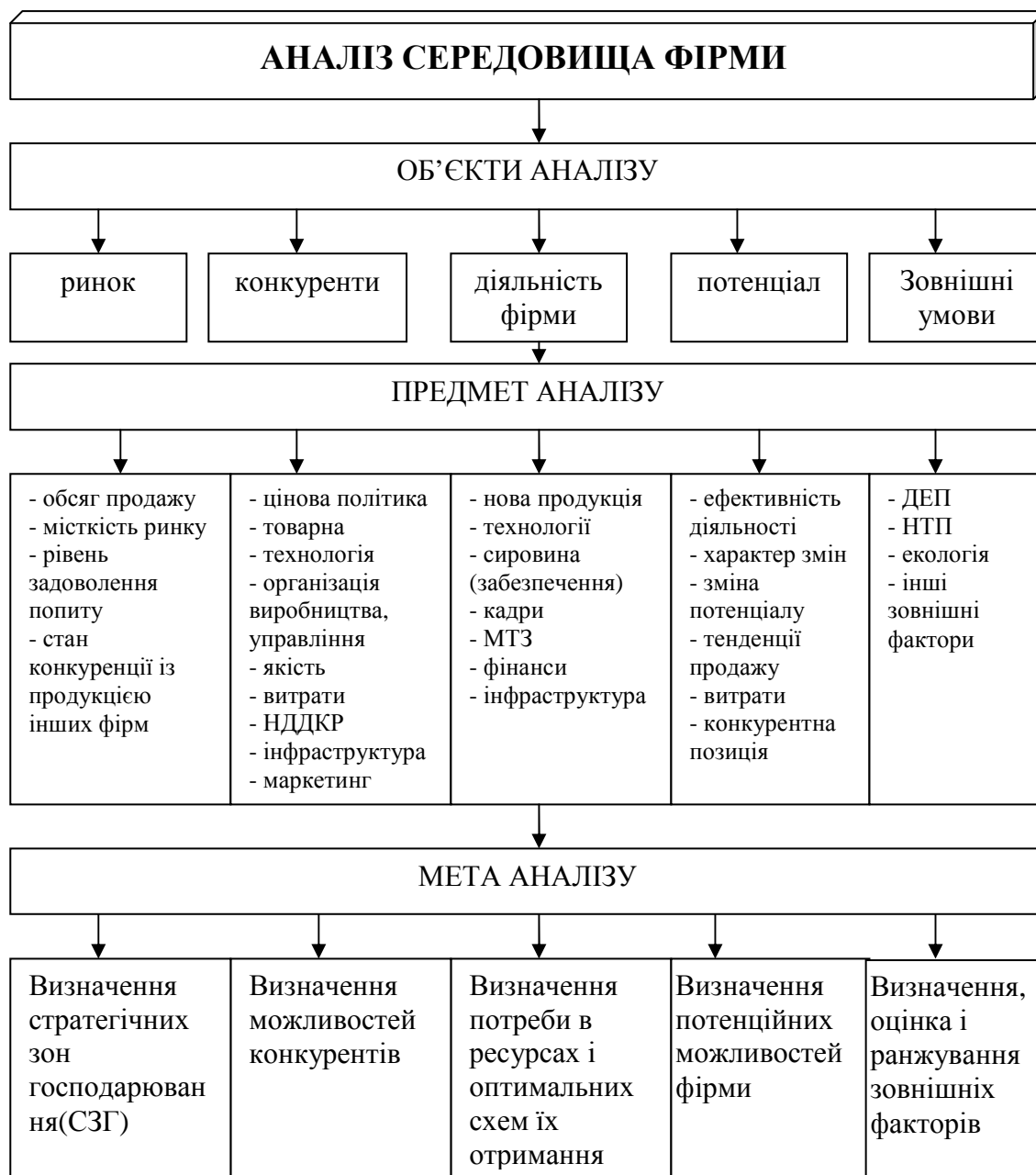


Рис. 4.2 – Методологія аналізу середовища фірми

В цілому зовнішній аналіз охоплює: аналіз ринку постачальників; аналіз ринку збуту; аналіз ринку фінансових ресурсів; аналіз купівельної спроможності ринку продукту; аналіз галузі; аналіз технологічної сфери; аналіз соціально-політичної, правової ситуації; визначення і аналіз конкурентів та їх конкурентоспроможності.



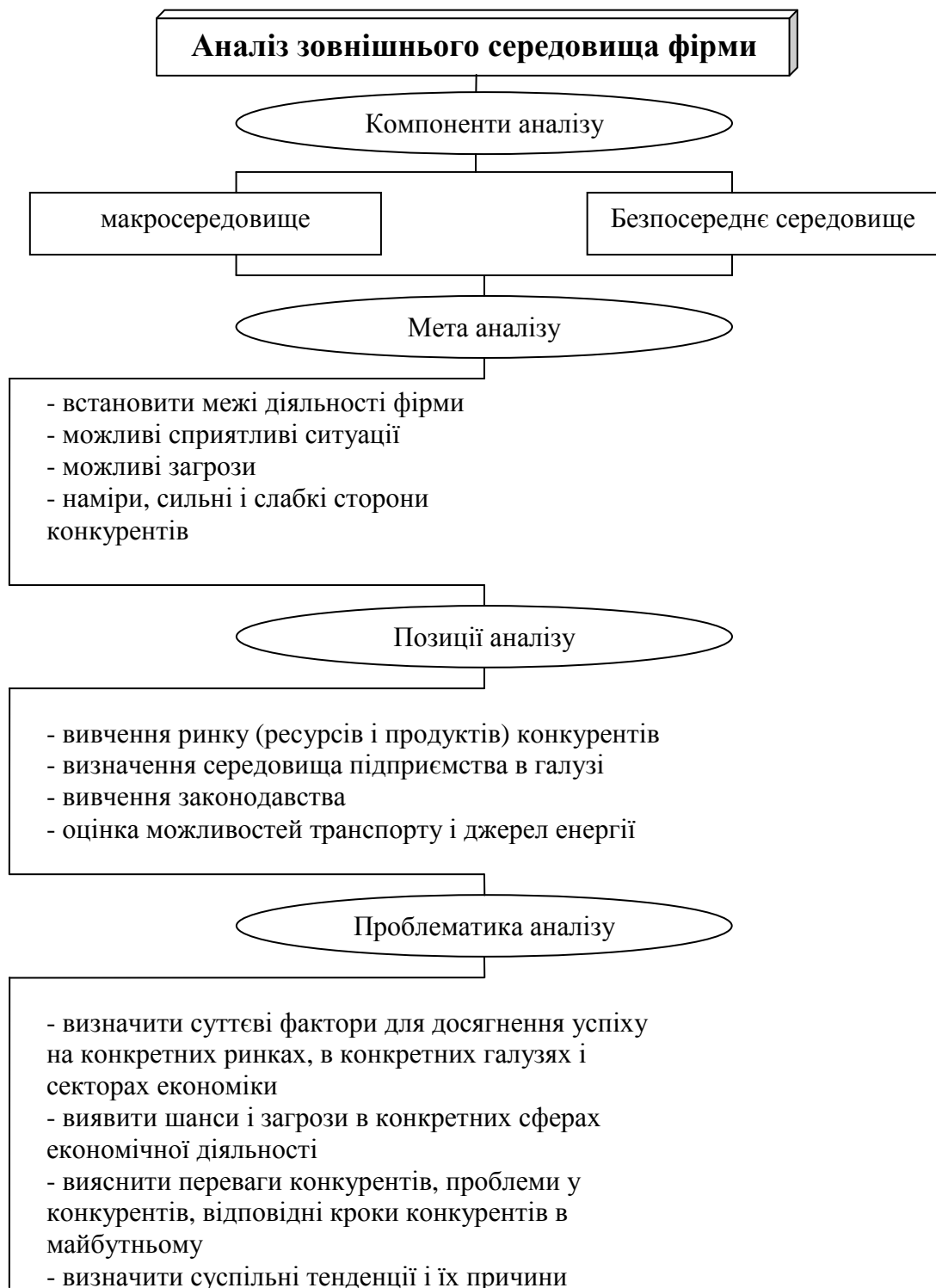


Рис. 4.3 – Зміст аналізу та оцінки зовнішнього середовища фірми

### 3. Позиції зовнішнього аналізу

Основні позиції (фактори) зовнішнього аналізу, які можна запропонувати (ж доцільними для аналізу ) для вітчизняних підприємств, ілюструє рис. 4.4.

Зовнішній аналіз		
1	Ринок	1.1 Продукти <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ кількість (обсяг ринку);</li> <li>➤ ціни (розвиток ціни)</li> </ul>
		1.2 Розподіл ринку <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ регіони, постачальники, дистриб'ютори;</li> <li>➤ замітники, конкурентні продукти;</li> <li>➤ аспекти: кількісні, якісні, цінові</li> </ul>
		1.3 Кадрові умови <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ позиція на ринку робочої сили;</li> <li>➤ кваліфікація, рівні зарплати</li> </ul>
		1.4 Нові технології <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ вплив на рентабельність виробленої продукції</li> </ul>
		1.5 Капітал <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ кредити;</li> <li>➤ цінні папери;</li> <li>➤ інфляція</li> </ul>
		1.6 Сировина <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ потреби;</li> <li>➤ доступність</li> </ul>
2	Конкуренти	2.1 Конкуруючі підприємства <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ кількість конкурентів;</li> <li>➤ господарсько-економічне становище конкурентів;</li> <li>➤ частка на ринку;</li> <li>➤ динаміка зростання</li> </ul>
		2.2 Конкуруючі продукти <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ частка на ринку;</li> <li>➤ ціна продуктів;</li> <li>➤ структура затрат</li> </ul>
		2.3 Порівняння продуктів <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ якість;</li> <li>➤ технології виробництва</li> </ul>
3	Галузь	3.1 Структура галузі
		3.2 Прогноз і динаміка розвитку галузі
		3.3 Міра привабливості галузі
		3.4 Умови входу і виходу з галузі
		3.5 Шанси і загрози
		3.6 Законодавчі і нормативні акти для галузі
		3.7 Колективні угоди і трудові договори
4	Законодавство	4.1 Дозвіл на місце і спосіб виробництва
		4.2 Принципи ведення торгівлі
		4.3 Законодавство щодо вивозу продукції і митне законодавство
		4.4 Податкове законодавство
		4.5 Нормативні акти, які стосуються захисту навколишнього середовища і використання відходів
		4.6 Нормативні акти, які стосуються наймання і використання праці працівників
5	Транспорт і джерела енергії	5.1 Транспортна інфраструктура
		5.2 Затрати на транспорт
		5.3 Технічні можливості підтримання зв'язку
		5.4 Доступність джерел енергії
		5.5 Можливість використання альтернативних джерел енергії
6	Постачальники техніки, технології	
7	Постачальники матеріальних ресурсів	
8	Постачальники фінансових ресурсів	
9	і.т.д	

Рис. 4.4 – Позиції зовнішнього аналізу вітчизняних підприємств

Отже, перша групова позиція (фактор) зовнішнього аналізу – це «РИНОК».

На ринку підприємство здійснює збут своїх товарів та послуг. І ринок постачає підприємству сировину та напівфабрикати, а також надає різноманітні послуги.

Відтак для вироблення стратегії підприємства суттєве значення має аналіз та прогнозування ринку. По цій позиції здійснюється аналіз та прогноз, тобто оцінюють такі компоненти, як:

1. «Продукти». По цьому елементу передбачається отримання кількісних характеристик за такими параметрами (показниками), як:

1.1. обсяг ринку (кількість);

1.2. розвиток ціни (ціна).

2. «Розподіл ринку». По цьому елементу передбачається отримання конкретних характеристик за такими параметрами (показниками):

2.1. регіони, постачальники, дистриб'ютори;

2.2. замітники, конкурентні продукти.

3. «Кадрові умови». По цьому елементу передбачається отримання кількісних характеристик за такими ознаками:

3.1. пропозиція на ринку робочої сили;

3.2. кваліфікація, рівень зарплати.

4. «Нові технології». По цьому фактору передбачається отримання кількісних характеристик за такою позицією:

4.1. вплив на рентабельність продукції, яка виробляється.

5. «Капітал». По цьому елементу передбачається отримання кількісних характеристик за такими показниками:

5.1. кредити;

5.2. цінні папери;

5.3. інфляція.

6. «Сировина». По цьому елементу передбачається отримання кількісних і цінових характеристик за такими позиціями:

6.1. потреба, доступність;

6.2. ціна.

Так як на ринку діє багато конкуруючих підприємств, які пропонують свої продукти та послуги на власних умовах, підприємству слід знати своє положення на ринку. Для цього треба мати уяву про те, що і яким чином пропонують конкуруючі підприємства. Цю інформацію, в межах зовнішнього аналізу, повинна давати друга групова позиція (фактор) – «Конкуренти». По цій груповій позиції зовнішнього аналізу здійснюється оцінка наступних факторів за такими показниками (отримання наступних характеристик):

1. Конкуруючі підприємства. Тут передбачається отримання таких характеристик, як:

1.1. кількість конкурентів;

1.2. господарсько-економічне становище;

1.3. частка на ринку;

- 1.4. динаміка зростання.
2. Конкуруючі продукти. Передбачені такі характеристики, як:
  - 2.1. частка на ринку конкуруючих продуктів;
  - 2.2. ціна продуктів-конкурентів;
  - 2.3. структура затрат.
3. Порівняння продуктів. Здійснюється за такими параметрами:
  - 3.1. якість;
  - 3.2. технології виробництва, які використовуються.

Наступна (третя) групова позиція аналізу зовнішнього середовища підприємства – «Галузь». Так як підприємство діє на ринку разом з іншими конкуруючими підприємствами, які належать до певної галузі, тому важливо знати її (галузі) динаміку розвитку та прогнозовані в ній зміни. Цю інформацію повинна давати така групова позиція аналізу, як «Галузь». По цій позиції слід дати оцінку таких параметрів:

- ☞ структура галузі;
- ☞ прогнози і динаміка розвитку галузі;
- ☞ привабливість галузі;
- ☞ умови входження та виходу з галузі;
- ☞ шанси та загрози в галузі для фірми;
- ☞ законодавчі та нормативні акти для галузі;
- ☞ колективні договори та трудові угоди.

Четверта групова позиція зовнішнього аналізу – «Законодавство». Підприємства в своїй діяльності регламентовані загальним для усіх законодавством. Тому для зовнішнього аналізу важливою є позиція «Законодавство», по якій слід враховувати (оцінювати):

- дозвіл на місце виробництва та спосіб виробництва;
- принципи ведення торгівлі;
- митне законодавство та законодавство щодо вивозу продукції;
- податкове законодавство;
- нормативні акти, що стосуються захисту навколишнього середовища та використання відходів виробництва;
- нормативні акти, які стосуються найму та використання працівників.

П'ята позиція аналізу зовнішнього середовища фірми «Транспорт та джерела енергії». Для того, щоб підприємство могло ефективно функціонувати, воно повинно належним чином організувати транспортування продуктів та матеріалів, а також володіти доступом до джерел енергії. В цьому випадку враховують (оцінюють) такі фактори, які реально впливають на стратегію фірми:

- транспортна інфраструктура;
- затрати на транспорт;
- технічні можливості підтримування зв'язку;
- доступність джерел енергії;
- можливість використання альтернативних джерел енергії.

Шоста позиція аналізу зовнішнього середовища фірми – «Постачальники техніки, технологій». Це також стратегічний фактор. Проблеми неплатоспроможності, низька інвестиційна активність, несприятлива політика примушують концентрувати увагу на питаннях вибору як власне самих технологій, так і їх постачальників, форм придбання технологій (лізинг, патент тощо) і джерел коштів для їх придбання (чистий прибуток, податкові пільги тощо).

Сьома позиція зовнішнього аналізу фірми – «Постачальники персоналу (кадрів)» – також стратегічно важливий фактор. Стратегічно можна набрати кадри або за оголошенням, або скористатись послугами служби зайнятості, або шляхом залучення спеціалістів на більш вигідних умовах. А можна використати кошти служби зайнятості для перепідготовки і підготовки кадрів.

Восьмий фактор зовнішнього аналізу – «Постачальники фінансових ресурсів». По цій позиції аналізу оцінюються можливі стратегічні постачальники фінансових ресурсів: банки, інвестиційні компанії, партнери, приватні інвестори, страхові компанії, державні фонди підтримки малого і середнього бізнесу, спеціальні фонди, лізингові компанії тощо.

Причому вибір стратегічного постачальника фінансових ресурсів обумовлюється багатьма умовами. Сучасні фірми вирішують в якому районі, на яких умовах взяти кредит, здійснити інвестиції в проект тощо. За цією позицією також оцінюються процедури отримання і повернення кредитів (інвестиційних і для поповнення обігових коштів), процедури повернення % за кредит.

Дев'ята позиція зовнішнього аналізу фірми – це «Освітньо-культурні фактори формування стратегії фірми стосовно покупців». Важливість цього фактора обумовлена тим, що на сьогодні фірмі архіважливо формувати, створювати покупця, управляти його смаком, потребами для забезпечення своєї (фірми) конкурентної переваги в майбутньому. В іншому випадку, продукція-новинка фірми буде потрапляти на ринок до непідготовленого покупця. І бар'єрами входження фірми на ринок тут виступає неосвіченість і непоінформованість покупця про нові товари.

Десятою і одинадцятою позиціями аналізу зовнішнього оточення фірми виступають «Державні органи управління» і «Податкова система». Ці фактори досить рухливі (динамічні) і таким чином стримують інвестиційний процес з боку фірми. Але ці фактори фірмам (підприємствам) також важливо аналізувати, оцінювати і використовувати у своїх стратегіях. Наприклад, візьмемо такий аспект, як податки і, зокрема, місцеві податки. Цей фактор найбільш рухливий і тому найбільш небезпечний в стратегічному плані для розвитку бізнесу підприємств, так як місцеві органи управління згідно з чинним законодавством встановлюють власні системи місцевих податків, зборів і платежів. І незнання та не врахування цих обставин (особливостей податкової системи) рівносьильне фінансовим збиткам, втраті сегменту ринку тощо.

#### **4. Стратегічне позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі**

При виборі (виробленні, формулюванні) стратегії фірми необхідно дати відповідь на такі запитання:

- Який бізнес зберігати?
- Який бізнес ліквідувати?
- В який бізнес перейти?
- І як це зробити?

Отже, стратегія фірми за змістом повинна визначатись за такими проблемами (тобто повинна вирішити такі проблеми):

- що фірма повинна робити і чого не повинна робити;
- що більш важливе, а що менш важливе у здійснюваній фірмою господарській діяльності.

Для цього необхідно визначити стратегічні зони господарювання (СЗГ), в яких фірма буде діяти як окремий суб'єкт бізнесу, як бізнес-одиниця чи так званий стратегічний господарський центр (СГЦ), та оцінити обрані СЗГ за окресленою системою факторів (параметрів). Наприклад, перспектив зростання попиту на продукт, змін рентабельності, нестабільності, наявності факторів успіху тощо. Далі необхідно пронести стратегічне позиціонування фірми в зовнішньому середовищі, враховуючи її стратегічний потенціал. Власне, проведення стратегічного позиціонування фірми є метою аналізу і оцінки її зовнішнього оточення та внутрішнього середовища.

Після цього по кожній виділеній СЗГ, в якій буде діяти фірма як окремий суб'єкт бізнесу, слід обрати відповідний тип економічної стратегії, яку вона буде реалізовувати залежно від конкретної позиції фірми в СЗГ (з точки зору можливостей і загроз для фірми) і альтернативних підходів, що доцільно застосовувати та альтернативних напрямів стратегічної поведінки (дій), яких доцільно дотримуватися для забезпечення конкурентної переваги в майбутньому в даних (обраних) СЗГ.

Отже, з середини 70-х років XX століття, в умовах сповільнення економічного зростання, посилення кон'юнктурної нестабільності тощо, менеджери підприємств для забезпечення конкурентних переваг своїх фірм перейшли від політики диверсифікації (розширення і зміни можливих видів діяльності) до політики маніпулювання набором профільних видів діяльності.

Таким чином і виникло поняття СЗГ, що окреслює (охоплює) галузі, серед яких фірма обирає ті чи інші види діяльності з виходом на певний ринок. А ширше, СЗГ – це окремий сегмент зовнішнього оточення, на який фірма має або бажає отримати вихід: це можуть бути і галузь, і ринок, і вид діяльності, бізнес, і сектор бізнесу – окремий, напрям у діяльності підприємства, і окремі продукти, конкретні види товарів, робіт, послуг, що пропонуються споживачам, продуктово-ринковий сегмент і т. п.

Вибір СЗГ повинен охоплювати розробку номенклатури виробів, які ґрунтуються на певних (конкретних) технологіях задоволення потреб клієнтів, вибір певної технології її виробництва і так далі. А взагалі, при визначенні (окресленні) СЗГ сегментацію зовнішнього оточення фірми можна здійснювати за різними ознаками (позиціями, параметрами): попит на продукти (потреби і продукти, які задовольняють ці потреби), ринки, галузі, місце фірми в галузі, технології, клієнти, географічні її район тощо. Тому кількість СЗГ фірми є досить значною і залежить від ширини диверсифікації фірми. А з 70-х років ХХ-го століття, коли підприємства трансформувались в господарські комплекси, які об'єднували у своїй структурі виробництво різноманітної продукції, постало питання необхідності виходу на чисельні різноманітні товарні ринки, що, у свою чергу, розширило позиції сегментації оточення фірми.

Розглянемо порядок виділення (окреслення, вибору) СЗГ. Мінімально СЗГ слід обрати (визначити, встановити) за такими параметрами (позиціями):

1. Потреби, які має намір задовольняти фірма своїми продуктами на ринку своєї діяльності.
2. Технологія, яка обирається в якості основної для забезпечення вирішення проблеми задоволення потреб, які вона має намір задовольнити.
3. Тип клієнтів, з якими взаємодіятиме фірма (різноманітні категорії клієнтів (кінцеві споживачі, промислові заклади, держпідприємства тощо) розглядаються як різні СЗГ).
4. Географія потреб або географічний ринок (який окреслюється географічним районом діяльності фірми). Кожній СЗГ відповідає свій географічний ринок.

Далі кожному СЗГ необхідно проаналізувати (і оцінити) щодо стратегічної привабливості на основі аналізу факторів її формування. Оцінку привабливості СЗГ можна зробити, застосовуючи одно- (базується на зростанні попиту чи галузі) і багатокритеріальний (багатофакторний) підходи. Наприклад, застосовуючи багатофакторний підхід, це можна зробити за інтегральним показником привабливості СЗГ щодо конкретних перспектив розвитку бізнесу на основі оцінки впливу таких групових факторів (параметрів) формування привабливості СЗГ, як:

⇒ перспективи зростання потреб, попиту (повинні бути оцінені не лише через темпи зростання, але й на основі характеристики життєвого циклу попиту);

⇒ перспективи зміни рентабельності бізнесу в СЗГ (не співпадає з перспективами зростання прибутку);

⇒ фактори загроз або очікуваний рівень нестабільності (останній визначає в балах ступінь зниження визначеності перспектив і можливостей змін);

⇒ фактори успіху (до яких можна віднести вибір, розробку і освоєння нової номенклатури виробів, зниження собівартості виготовлення продукції,

передбачення потреб у новій продукції розробку і впровадження нової технології тощо).

А для того, щоб прийняти раціональне рішення з питань розподілу ресурсів, тобто виробити ефективну стратегічну позицію і напрям дій в обраній СЗГ, які приведуть до успіху, необхідно в процесі сегментації зовнішнього оточення розглянути (перебрати) велику кількість комбінацій параметрів (факторів) оцінки СЗГ. При цьому слід мати на увазі, що кожна з виділених СЗГ описується власним специфічним набором факторів, показників.

Слід відмітити також, що для того, щоб окреслення і оцінка СЗГ були успішними для підприємства необхідно, щоб їх розміри були невеликі. І в кожному конкретному випадку виділення СЗГ носить специфічний, індивідуальний характер.

Слід також відмітити, що в умовах дефіцитності ресурсів поряд з формуванням товарно-ринкових (синонім – бізнес-) стратегій слід розробляти ресурсні стратегії фірми. У цьому випадку порядок вироблення (вибору) певного виду стратегії буде змінений. Спочатку, в процесі аналізу внутрішнього середовища підприємства, встановлюється ресурсний потенціал фірми, а потім на його основі розробляються стратегії продукту, ринку і технології. Основою для розробки ресурсної стратегії виступає так звана стратегічна зона ресурсів (СЗР). Стратегічна зона ресурсів, або зона стратегічних ресурсів (ЗСР), – це сукупність сировинних, енергетичних, матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсів, які дозволяють сформувати і реалізувати товарно ринкову стратегію фірми. Порядок виділення СЗР такий:

- ⇒ встановлюється перелік стратегічних ресурсів. В нього входять лише дефіцитні для фірми ресурси;

- ⇒ для кожного з обраних ресурсів будується своя СЗР;

- ⇒ для кожної СЗР визначається величина потреб, якість і вартість одиниці ресурсу;

- ⇒ встановлюється ринок придбання конкретного ресурсу (визначають розмір ринку, обсяги ресурсу, які можна придбати на ньому, перелік виробників або постачальників, торговельні бар'єри);

- ⇒ по кожному постачальнику встановлюється його імідж (вказує на його авторитет і надійність як ділового партнера), якість і вартість ресурсу, який він постачає на ринок, можливість повного забезпечення потреби в ресурсі з його боку;

- ⇒ для кожної ЗСР встановлюються перспективи зростання на основі життєвого циклу попиту на ресурс, перспективи зміни рентабельності використання ресурсу, очікуваний рівень нестабільності при якому перспективи товарно-ринкових стратегій можуть змінитися, можливість заміни даного ресурсу більш економічним.



Отже, можна зробити висновок, що сегментація являє собою вибір цільових сегментів зовнішнього оточення (ринку) – так званих СЗГ, які найповніше

відповідають можливостям фірми та особливостям розвитку зовнішнього оточення (ринку) і на які претендує фірма (має або хоче отримати вихід).

А наступні кроки вироблення стратегії фірми – це визначення стратегічної позиції фірми в обраних СЗГ і вибір відповідного їй шипу стратегії розвитку підприємства в даній СЗГ, яка має дати відповіді на питання щодо того як розвивати бізнес в даній СЗГ, яку зайняти позицію на ринку, як протидіяти конкурентам тощо.

## 5. Методика оцінки зовнішнього середовища

Для оцінки зовнішнього середовища підприємства застосовують одну-та багатокритеріальні підходи. Однофакторний підхід ґрунтується на зростанні ринку (попиту) або галузі діяльності підприємства.

Для оцінки зовнішнього середовища підприємства за багатокритеріальним підходом розраховують комплексні показники привабливості сектора економіки (СЗГ галузі ринку, продуктово-ринкового сегменту), на якому діє підприємство (К).

Можливі два підходи до їх розрахунку;

☞ 1-й підхід (спрощений) полягає в тому, що привабливість того сектора економіки, на якому діє підприємство, оцінюється за загальною системою зовнішніх факторів (наприклад, місткість ринку, зростання ринку, циклічність чи сезонність ринку, структура конкуренції, бар'єри входу, рентабельність галузі, технологія, рівень інфляції, законодавство, соціальні, екологічні, політичні, юридичні проблеми тощо). При цьому оцінка даного показника здійснюється в балах, шляхом розрахунку сумарних зважених оцінок впливу усіх зовнішніх факторів на привабливість сектора економіки, на якому діє підприємство за такою схемою:

фактор	вага	Оцінка в балах (від 1 до 5 або 10)	Зважена величина оцінки
1	2	3	$4=2 \times 3$
1. ...	...	...	...
2. ...	...	...	...
n. ...	...	...	...
Сума	1,0	...	...

Де вага кожного фактора визначає його відносний ранг, значимість для привабливості сфери діяльності підприємства; бальна оцінка факторів характеризує інтенсивність (силу) впливу фактора (1 – слабку, 5 або 10 – сильну) на привабливість (ринку, галузі). Оцінювання інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на формування його привабливості для фірми може здійснюватися і за такою схемою (за п'ятибальною шкалою): від

"-5" (негативна зміна) через "0" (збереження попереднього стану) до "+5" (позитивна зміна).

Слід звернути увагу на те, що перелік факторів і шкала оцінок (в балах), для кожного підприємства і кожного конкретного сектора економіки повинні визначатися групою експертів індивідуально.

☞ 2-й підхід ґрунтується не на узагальненій, а відтак спрощеній, а на більш детальній і диференційованій системі оцінки інтенсивності впливу факторів на формування привабливості сфери діяльності підприємства.

В цьому випадку схема (алгоритм) процедури оцінки привабливості сфери діяльності підприємства наступна.

*Комплексний показник привабливості сфери діяльності підприємства (ринку) (К) розраховують за формулою:*

$$K = aG + BP + yO - dT; \quad [4.1]$$

де G, P, O, T – комплексні показники оцінки перспектив зростання попиту, зміни рентабельності, можливостей (успіху) і загроз (нестабільності) в СЗГ відповідно;

a, B, y, d – вагові коефіцієнти відносного внеску кожного фактора у формування рівня привабливості ринку;

$$a + B + y + d = 1; \quad [4.2]$$

Варто пам'ятати, що встановлення значення вагових коефіцієнтів залежить від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває дане спрямування діяльності (данин бізнес, дана СЗГ) підприємства:

⇒ на ранніх стадіях більш важливими є показники зростання;

⇒ на стадії зрілості – показники рентабельності тощо.

Комплексні показники оцінки перспектив можливостей (можливого рівня успіху – O) і загроз (можливого рівня нестабільності – T) в СЗГ розраховуються за бальною системою оцінки інтенсивності впливу факторів, за визначеними (на основі матриць можливостей і загроз SWOT-методу) наборами факторів формування можливостей і загроз по кожній конкретній СЗГ підприємства, за наступними формулами:

$$O = \{o_i * k_i\}; \quad [4.3]$$

$$T = \{t_j * l_j\}; \quad [4.4]$$

де,  $o_i$  – оцінка інтенсивності впливу  $i$  – (можливості в балах);

$k_i$  – вага (значимість)  $i$  – ї можливості;

$t_j$  – оцінка інтенсивності впливу  $j$  – ї загрози в балах;

$l_j$  – вага (значимість)  $j$  – ї загрози.

### ***Контрольні запитання:***

1. Дайте визначення поняття «мікросередовища» та «макросередовища».
2. Які фактори характеризують мікросередовище?
3. Що собою являє внутрішнє середовище підприємства з погляду вироблення стратегії?
4. Назвіть позиції зовнішнього середовища.
5. У чому суть метода PEST?
6. Методологія аналізу зовнішнього оточення підприємства.

## **ТЕМА 5 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1. Підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства**

Наступний крок до вироблення стратегії підприємства після аналізу і оцінки його зовнішнього середовища – це аналіз його внутрішнього середовища та оцінка стратегічного потенціалу з метою визначення того, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми можливостями.

Внутрішнє середовище підприємства в стратегічному контексті є сукупністю підсистем, елементів, компонент і факторів, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу підприємства. Отже, внутрішнє середовище підприємства складають лише контрольовані ним фактори і його аналіз вимагає використання системного підходу. Тобто він повинен бути системним і багатфакторним.

Перше питання аналізу внутрішнього середовища підприємства це питання його структуризації (структуризації його факторів, підсистем тощо). Відзначимо, що і при стратегічному аналізі, і при розробці, і при реалізації як окремих спеціальних стратегій, так і стратегії в цілому структуризація об'єкту дослідження відіграє дуже важливу роль. Необхідність структуризації середовища випливає з необхідності класифікації сил впливу та необхідності кількісної або якісної оцінки цих сил. Оцінка сил проводиться для виявлення можливості впливу на них підприємством.

Структуризація внутрішнього середовища має певні особливості. Підприємство як складна система допускає різні види поділу на підсистеми, елементи, компоненти, чинники. Причому конкретний вид поділу підприємства, його внутрішнього середовища, на складові з наступним стратегічним аналізом і органічним синтезом, що завершується виробленням стратегії, – це внутрішня індивідуальна справа підприємства. Деякі автори проводять структуризацію внутрішнього середовища, базуючись на функціональних ознаках, що властиві переважній більшості підприємств,

деякі – на процедурних. При структуризації за функціональними ознаками за основу береться твердження, що функціональні підсистеми універсальні для усіх виробничих систем, якими є підприємства. Таким чином, внутрішнє середовище структурується за притаманними йому функціями: виробничою, маркетингу, розподілу продукції, забезпечення поставками, досліджень та розвитку, фінансовою та обліковою, кадровою тощо. Якщо ж за критерій структуризації беруться процедурні ознаки, то внутрішнє середовище в стратегічному контексті досліджується за такими його складовими факторами: діючими стратегіями, потенціалом підприємства, конкурентними перевагами, сильними і слабкими сторонами, можливими стратегічними проблемами. Отже, стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства, залежно від конкретної ситуації, може бути унікальним.

За таких умов для забезпечення повного і правильного стратегічного бачення підприємницької організації, а відтак повноти, якості та ефективності стратегічного аналізу її внутрішнього середовища, набула поширення категорія «стратегічний потенціал підприємства» – система взаємопов'язаних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції, конкурентної переваги на ринку і в галузі та досягнення інших стратегічних цілей підприємства; сукупність ресурсів і мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи інших змін навколишнього середовища. Інтерпретація, розгляд внутрішнього середовища підприємства через його «стратегічний потенціал» забезпечує можливість застосування системного підходу для стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Для визначення і характеристики стратегічного потенціалу використовують ресурсний (обліково-звітний), структурний (функціональний) і цільовий (проблемно-орієнтований), процедурний підходи. Ресурсні, структурні, процедурні та цільові характеристики стратегічного потенціалу спрямовані на формування системного уявлення про рівень відповідності потенціалу підприємства його стратегічним цілям. При цьому важливе значення має не лише обсяг складових потенціалу, а й те, як використовуються окремі його елементи. З огляду на системний підхід до аналізу потенціалу (внутрішнього середовища) підприємницької організації і на попереднє зауваження щодо відповідності структури аналізу стратегічного потенціалу підприємства структурі розроблюваної для нього стратегії, доцільною вважається наступна його структура, якій відповідає структурна побудова процесу розробки загальної стратегії підприємницької організації, як системи стратегій щодо окремих її бізнесів, і їх централізованого забезпечення і, відповідно, підсумкова структура її корпоративної стратегії як «стратегічного набору»:

- ⇒ аналіз окремих бізнесів підприємницької організації;
- ⇒ аналіз функціональних підсистем організації;
- ⇒ аналіз структурних підрозділів організації;
- ⇒ аналіз усіх бізнес-процесів організації.

## **2. Зміст аналізу внутрішнього середовища підприємства**

При розробці стратегії підприємства необхідно врахувати і управляти його внутрішніми факторами. При цьому внутрішній аналіз повинен дати можливість виявити сильні і слабкі сторони даного підприємства з метою вироблення майбутніх дій (обґрунтування стратегічних рішень), спрямованих на досягнення підприємством вигідної, з точки зору конкурентоспроможності, позиції на ринку. Тобто, аналіз внутрішньої структури дозволяє визначити ті внутрішні можливості чи його стратегічний потенціал, на які підприємство може розраховувати в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своєї стратегічної мети.

Конкретно, внутрішній аналіз застосовують для оцінки стратегічного потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства.

Отже, внутрішнє середовище – це сукупність внутрішніх факторів підприємства, що визначають процеси його діяльності та розвитку. Внутрішнє середовище підприємства доцільно досліджувати за такими груповими функціональними позиціями як виробництво, маркетинг, фінанси, кадри, дослідження й розвиток, організація тощо і оцінювати їх в процедурному контексті за такими складовим, як сильні і слабкі сторони, діючі стратегії, потенціал, можливі стратегічні проблеми. Кожну з функціональних, групових (комплексних) компонент, що формують чи впливають на, стратегічний потенціал підприємства, характеризують певні власні чинники, які можуть бути джерелом як, переваг (сильних сторін), так і недоліків (слабких, сторін) підприємства.

Об'єктами внутрішнього аналізу виступають: функціональна діяльність і потенціал підприємства.

Предметом внутрішнього аналізу є характеристики наступних позицій історії, стану і перспектив бізнесу фірми з точки зору формування ними потенційних внутрішніх сильних сторін (внутрішніх можливостей, потенціалу) і слабких сторін фірми: загальна характеристика підприємства; місія, цілі та стратегія фірми; маркетинг; фінанси фірми; НДДКР; виробництво; система управління; конкурентоспроможність витрат; результативність діяльності.

Головне ж завдання внутрішнього аналізу полягає у тому, щоб встановити потребу підприємства в ресурсах, його сильні та слабкі сторони і його потенційні можливості та конкурентний статус щодо окремих його бізнесів чи СЗГ.

Зміст внутрішнього аналізу, в ході якого слід оцінити стратегічний потенціал підприємств ілюструє рис. 5.1.



Рис. 5.1 – Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Дані внутрішнього аналізу використовують як у комплексі (за показниками: стратегічного потенціалу окремих компонент внутрішнього середовища підприємства; стратегічного потенціалу підприємства в цілому; стратегічного потенціалу окремих підрозділів підприємства, тобто стратегічного потенціалу підприємства щодо окремих його бізнесів чи СЗГ; конкурентного статусу чи сили підприємства), так зокрема (по окремим чинникам як функціональних, так і процедурних групових компонент внутрішнього середовища підприємства, що визначені (оцінені), як слабкі чи сильні сторони підприємства з різним рівнем важливості (різним рівнем ваги та інтенсивності впливу на підприємство)), для проведення позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі (за допомогою методів SWOT, SPACE матриць МакКінсі-Шелл, ADL, Томпсона-Стрікланда тощо) і визначення ефективної стратегії розвитку бізнесу підприємства.

Визначені сильних і слабких сторін підприємства відбувається за наступним алгоритмом: по кожній функціональній компоненті внутрішнього середовища, яка формує його потенціал, виділяються окремі чинники, які оцінюються з позицій формування ними для підприємства його сильних і слабких сторін, їх (чинників формування сильних і слабких сторін підприємства) важливість, для відбору суттєвих чинників, можна оцінити за методикою складання профілю середовища або за простою бальною оцінкою інтенсивності (сили) впливу зважених факторів внутрішнього середовища на підприємство. Вага кожного фактора визначає його відносний ранг, значимість для підприємства. Оцінювання інтенсивності впливу факторів внутрішнього середовища підприємства на формування його слабких чи сильних сторін при цьому може здійснюватися і за п'ятибальною шкалою (від "-5" (сильний негативний вплив, сильно впливає на формування слабкості підприємства) через "0" (збереження нейтрального впливу) до "+5" (сильний позитивний вплив, сильно впливає на формування сили підприємства) або від 1 – слабкий до 5 – сильний вплив, окремо, по факторам формування сильних і слабких сторін підприємства) і, так само, за 10-ти бальною чи іншою шкалою. Слід звернути увагу на те, що перелік конкретних факторів в межах функціональних груп і шкала оцінок (в балах) для кожного підприємства і кожного конкретного сектора економіки повинні визначатися групою експертів індивідуально. Оцінка стратегічного потенціалу і конкурентного статусу підприємства відбувається за допомогою відповідних інтегральних показників: стратегічного потенціалу окремих функціональних компонент підприємства в цілому, які розраховуються на основі бальної оцінки внутрішніх чинників окремих складових формування потенціалу (маркетингу, виробництва, досліджень та розвитку, фінансів, організації управління тощо); конкурентного статусу підприємства в його окремих СЗГ, який розраховується на основі відносного рівня стратегічних капіталовкладень, відносного рівня оптимальності діючої стратегії підприємства і рівня мобілізаційних можливостей (рівня відповідності потенціалу підприємства оптимальній стратегії) в межах його бізнесу.

Окрім цього, проведення внутрішньої діагностики підприємства полягає у порівнянні цих характеристик з аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища, тобто визначенні його стратегічної позиції в обраних СЗГ, відповідно до якої (цієї позиції) здійснюється вибір типу стратегії розвитку підприємства в даній СЗГ.

Слід відмітити, що особливу роль для здійснення об'єктивного і ефективного внутрішнього аналізу (оцінки стратегічного потенціалу і конкурентного статусу) підприємства відіграють інформаційні технології, а саме інформаційні системи, запроваджені на підприємствах.

### 3. Методика оцінки стратегічного потенціалу і конкурентного статусу підприємства

Для оцінки стратегічного потенціалу підприємства (тобто його мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики його розвитку за тих чи інших змін навколишнього середовища) використовують комплексний показник потенціалу підприємства (С). Його розрахунок можна здійснити за переліком типових факторів формування мобілізаційних можливостей підприємства в СЗГ по окремим груповим функціональним компонентам його потенціалу і на основі висновків експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності підприємства тощо, за схемою (алгоритмом), наведеною в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Типова таблиця оцінки стратегічного потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства.

Фактори оцінки мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства	Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (в балах)
(i)	(C <sub>i</sub> )
1	2
Загальне управління: - відповідність системи управління особливостям середовища підприємства; - управління ризиком; - організація впровадження інновацій; - кадровий потенціал; - корпоративна культура, інше	
Фінанси: - фінансова стійкість; - ліквідність; - можливість отримання кредитів; - управління грошовими потоками; - податкова оптимізація, інше	



Продовження табл. 5.1

1	2
Маркетинг: - аналіз ринку; - вибір цільових сегментів ринку; - активність використання методів просування продукції на ринку; - канали руху товарів, інше	
Виробництво: - собівартість продукції; - управління запасами; - матеріально-технічні запаси; - рівень техніки і технології, інше	
НДДКР: - кількість інновацій; - технічний рівень розробок; - новизна, інше	
Інші загальні компоненти та їх конкретні чинники	
Всього (як середня арифметична)	<i>C</i>

В даному випадку показник *C* оцінюється як середньоарифметична бальна оцінка (за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) факторів формування мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства.

Характеристика може бути проведена також і за іншою, наприклад, 5-ти чи 10 бальною шкалою. Застосована може бути як проста, так і зважена бальна оцінка факторів і як середньоарифметична, так і сумарна (проста чи зважена) бальна оцінка самого показника стратегічного потенціалу підприємства.

Оцінювати мобілізаційні можливості (стратегічний потенціал) підприємства можна як в цілому, так і тільки по окремим груповим функціональним (маркетинг, виробництво, фінанси, організація управління тощо) чи процедурним (діючі чи обрані стратегії) його компонентам.

Крім звичайної оцінки стратегічного потенціалу підприємства за наведеною схемою (алгоритмом), яку використовують і при розрахунку показника конкурентного статусу підприємства, також здійснюють оцінку так званого абсолютного стратегічного потенціалу підприємства. Цей показник дозволяє оцінити стратегічний потенціал підприємства відносно умовно-ідеального підприємства. Абсолютний стратегічний потенціал підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами. Методика оцінки наступна:

➤ обирається перелік факторів, які визначають сильні та слабкі сторони діяльності підприємства (наприклад, за такими групами факторів як прибутковість, імідж, продуктивність, продукція, фінанси, виробничі потужності, інновації, організація підприємства, кадри, соціальна політика підприємства тощо);

➤ здійснюється порівняння бальних оцінок даних факторів досліджуваного підприємства з оцінками найсильніших конкурентів;

➤ показник абсолютного стратегічного потенціалу розраховується як сума різниць між цими оцінками (бальними оцінками факторів для даного підприємства і найвищими серед конкурентів). При цьому можна застосовувати як прості, так і зважені оцінки факторів потенціалу підприємства (факторів сильних і слабких сторін діяльності підприємства).

Звичайні і абсолютні показники стратегічного потенціалу підприємства використовують для визначення конкурентного статусу підприємства та остаточного позиціонування підприємства в зовнішньому середовищі за допомогою матричних методів SWOT, SPACE матриць МакКінсі-Шелл, ADL, Томпсона-Стрікланда тощо і визначення (вибору) ефективної стратегії розвитку бізнесу підприємства. Для оцінки конкурентного статусу підприємства застосовують одно- та багатокритеріальні підходи. Однофакторний підхід ґрунтується на відносній частці бізнесу підприємства у певному його виді стосовно конкурента-лідера на відповідному ринку або в галузі. Для оцінки конкурентного статусу підприємства за багатокритеріальним підходом по кожному його продукту зазвичай розраховують комплексний показник конкурентного статусу (сили) підприємства (КСП) у відповідній СЗГ (тобто в галузі, на ринку, в продуктово-ринковому сегменті де діє підприємство). Можливі два підходи до його розрахунку:

1-й підхід (спрощений) полягає в тому, що конкурентний статус підприємства (синоніми – становище фірми в даному секторі економіки, конкурентноздатність продукту, конкурентна сила підприємства) оцінюється за загальною системою (набором) внутрішніх факторів (наприклад, відносна частка на ринку, наявність власних торгових точок, розвиток служби маркетингу, рівень НДДКР, стан виробництва, організація розподілу, фінансові ресурси, імідж підприємства, широта номенклатури продукції, якість, компетентність керівництва і так далі). При цьому оцінка даного показника здійснюється в балах, шляхом розрахунку сумарних зважених оцінок впливу усіх внутрішніх факторів на конкурентний статус підприємства за схемою:

<b>фактор</b>	<b>вага</b>	<b>Оцінка в балах (від 0 до + 5 або +10)</b>	<b>Зважена величина оцінки</b>
1	2	3	$4=2 \times 3$
1. ...	...	...	...
2. ...	...	...	...
n. ...	...	...	...
Сума	1,0	...	...

Де вага кожного фактора визначає його відносний ранг, значимість для конкурентного статусу підприємства; бальна оцінка факторів характеризує інтенсивність (силу) впливу фактора (наприклад, за п'ятибальною чи десятибальною шкалою: 1 – слабку, 5 – або 10 – сильну, відсутність впливу) на конкурентний статус підприємства.

До речі, перелік конкретних факторів і шкала оцінок (в балах) для кожного підприємства і кожного конкретного сектора економіки повинні визначатися групою експертів індивідуально.

Аналогічно оцінці стратегічного потенціалу підприємства, окрім звичайної оцінки конкурентного статусу підприємства за наведеною схемою (алгоритмом) також здійснюють оцінку так званого абсолютного конкурентного статусу (абсолютної конкурентної сили) підприємства. Цей показник дозволяє оцінити конкурентну позицію даного підприємства відносно умовно-ідеального підприємства. Абсолютний конкурентний статус підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами. Методика оцінки наступна:

- ✓ обирається перелік факторів, які визначають конкурентний статус підприємства (наприклад, за такими групами факторів як прибутковість, імідж, продуктивність, продукція, фінанси, виробничі потужності, інновації, організація підприємства, кадри, соціальна політика підприємства тощо);

- ✓ здійснюється порівняння бальних оцінок даних факторів досліджуваного підприємства з оцінками найсильніших конкурентів;

- ✓ показник абсолютного конкурентного статусу підприємства розраховується як сума різниць між цими оцінками (бальними оцінками факторів для даного підприємства і найвищими серед конкурентів). При цьому можна застосовувати як прості, так і зважені оцінки факторів конкурентної о статусу підприємства і фактично факторів сильних і слабких сторін діяльності підприємства).

2-й підхід ґрунтується на більш детальній і диференційованій системі оцінки конкурентного статусу підприємства в СЗГ як рентабельності стратегічних інвестицій підприємства в СЗГ, відкоректованій на відносний рівень оптимальності стратегії і на відповідність потенціалу підприємства оптимальній стратегії по СЗГ. В цьому випадку схема (алгоритм) процедури оцінки конкурентного статусу підприємства наступна.

Комплексний показник конкурентного статусу підприємства (КСП) в СЗГ розраховується за формулою:

$$\text{КСП} = [(I_j - I_k) : (I_o - I_k)] * (S_j : S_o) * (C_j : C_o); \quad [5.1]$$

Або за формулою:

$$\text{КСП} = 1/3 * [(I_j - I_k) : (I_o - I_k)] + (S_j : S_o) + (C_j : C_o); \quad [5.2]$$

де  $I_j$ ,  $I_k$ ,  $I_o$  – фактичний, критичний і оптимальний рівень інвестицій (капіталовкладень) відповідно;

$C_j$ ,  $C_o$  – фактичний і максимально можливий потенціал (мобілізаційні можливості, фактичні і оптимальні) підприємства відповідно, оцінений в балах;

$S_j$ ,  $S_o$  – оцінки діючої і оптимальної стратегії підприємств відповідно, в балах.

При цьому:

✓ якщо  $0,512 < \text{КСП } J1$  (за 1-ю формулою) або  $0,8 < \text{КСП } J1$  (за 2-ю формулою), то підприємство має сильний конкурентний статус і буде найефективнішою в даній СЗГ;

✓ якщо  $0,016 < \text{КСП } J < 0,125$  (за 1-ю формулою),  $0 < \text{КСП } J < 0,4$  (за 2-ю формулою), то має місце слабка КПФ – конкурентна позиція підприємства;

✓ якщо  $0,125 < \text{КСП } J < 0,512$  (за 1-ю формулою).  $0,5 < \text{КСП } J < 0,7$  (за 2-ю формулою) – середня конкурентна позиція підприємства.

Отже, конкурентний статус фірми в СЗГ, у першу чергу, визначається відношенням її планових (або фактичних) інвестицій в СЗГ до рівня інвестицій, який забезпечуватиме їх оптимальну рентабельність в СЗГ за умови оптимальності стратегії та мобілізаційних можливостей (потенціалу) фірми:

$$((I_j - I_k):(I_o - I_k)).; \quad [5.3]$$

де  $I_k$  – мінімальне значення інвестицій (КВ), без якого прибуток від даного напрямку діяльності отримати не можливо;

$I_o$  – оптимальне значення інвестицій (КВ);

$P_i$  – рентабельність інвестицій.

Наступний крок в оцінці конкурентного статусу фірми в СЗГ – оцінка майбутньої ефективності діючої стратегії фірми в СЗГ, здійснюється (за переліком типових процедурних факторів (складових) внутрішнього середовища підприємства на основі висновку експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності фірми тощо) за наступною схемою (табл. 5.2):

Таблиця 5.2 – Типова таблиця оцінки майбутньої ефективності діючої стратегії фірми

Фактори успіху в майбутньому (як субстратегії фірми та конкретні і-параметри, що їх визначають)	Оцінка стратегії фірми (бали)		Виносний рівень ефективності діючої стратегії фірми щодо оптимальної стратегії
	Діючої $S_{fi}$	Оптимальної $Sa_{oi}$	$(S_{fi} / Sa_{oi})$
Політика зростання			
Ринкова диференціація (ніша)			
Продуктова диференціація (піша)			
Всього (середня арифметична)	-----	-----	$(S_r / S_o)$

Показники  $(S_{fi} / Sa_{oi})$  оцінюються як міра відповідності (відношення) середньоарифметичної бальної оцінки (проведеної за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) усіх і- факторів часткових субстратегій в межах діючої стратегії

і-факторам оптимальної а-стратегічної альтернативи. Показник ( $S_r/S_o$ ) оцінюється як міра відповідності (відношення) середньоарифметичної бальної оцінки (проведеної за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) усіх факторів діючої (фактичної, поточної) загальної стратегії факторам оптимальної стратегії фірми.

Наступний крок в оцінці конкурентного статусу фірми – оцінка комплексного показника потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства щодо СЗГ, здійснюється (за переліком типових факторів формування його мобілізаційних можливостей по окремим функціональним компонентам потенціалу і на основі висновку експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності підприємства в СЗГ тощо) за схемою (алгоритмом), наведеною в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 – Типова таблиця оцінки комплексного показника відносного рівня потенціалу (мобілізаційних можливостей) підприємства в СЗГ

<b>Фактори оцінки мобілізаційних можливостей (потенціалу) підприємства</b>	<b>Оцінка потенціалу (можливостей) підприємства (в балах)</b>		<b>Відносний рівень потенціалу підприємства порівняно з оптимальним</b>
(/)	Діючої $C_{fi}$	Оптимальної $C_{oi}$	$(C_{fi}/C_{oi})$
1	2	3	4
Загальне управління: - відповідність системи управління особливостям середовища підприємства; - управління ризиком; - організація впровадження інновацій; - кадровий потенціал; - корпоративна культура, інше			
Фінансове управління: - фінансова стійкість; - ліквідність; - можливість отримання кредитів; - управління грошовими потоками; - податкова оптимізація, інше			
Маркетинг: - аналіз ринку; - вибір цільових сегментів ринку; - активність використання методів просування продукції на ринку; - канали руху товарів, інше			
Виробництво: - собівартість продукції; - управління запасами; - МТЗ; - рівень техніки і технології, інше			

Продовження табл. 5.3

1	2	3	4
НДДКР: - кількість інновацій; - технічний рівень розробок; - новизна, інше			
Інші загальні компоненти та їх конкретні чинники			
Всього (середня арифметична)	-----	-----	$(C_r / C_o)$

Показник  $(C_r / C_o)$  оцінюється як міра відповідності (відношення) середньоарифметичної бальної оцінки (за шкалою оцінки від 0 до 1 через 0,1) фактори формування фактичних мобілізаційних можливостей (поточного потенціалу) факторам формування оптимальних можливостей (потенціалу, який забезпечує оптимальну стратегію) фірми в СЗГ.

Наступний (заключний) крок в оцінці конкурентного статусу фірми в СЗГ за комплексним показником конкурентного статусу підприємства (КСП) – корекція відносного рівня (рентабельності) стратегічних інвестицій фірми в обраних СЗГ  $((I_f - I_k) : (I_o - I_k))$  шляхом врахування відносних рівнів майбутньої ефективності (оптимальності) діючої конкурентної стратегії фірми  $(5 : 5)$  та її потенціалу, тобто мобілізаційних можливостей  $(C_j : C_o)$ . Це робиться тому, що на практиці обрана стратегія і мобілізаційні можливості (потенціал) фірми рідко бувають оптимальними (відповідають оптимальному рівню).

#### 4. Метод комплексного стратегічного аналізу середовища підприємства – SWOT- метод

Одним з найпоширеніших в закордонній практиці методів аналізу та оцінки середовища підприємства є метод SWOT-аналізу. Назва даного методу походить від перших букв англійських слів:

- strength – сила;
- weak – слабкість;
- opportunity – можливість;
- threat – загроза.

Цей метод використовується для комплексного аналізу середовища фірми і дає можливість провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми шляхом групування факторів середовища підприємства на зовнішні й внутрішні та їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

У межах SWOT- аналізу спочатку, з одного боку, виявляють і оцінюють сильні та слабкі сторони підприємства, а з іншого, – можливості та загрози, які існують в його зовнішньому оточенні, а далі-встановлюють ланцюжки зв'язків між ними, що можуть бути використані в подальшому для формулювання стратегії підприємства. Але сам SWOT- аналіз не містить

остаточної інформації для прийняття стратегічних рішень. Це лише спосіб групування факторів середовища підприємства та наслідків їх дії, зіставлення яких потребує детального аналізу. Одним з найбільш поширених методів такого зіставлення є SPACE-аналіз, що полягає у визначенні стратегічної позиції підприємства в СЗГ на основі двох груп факторів: внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього оточення. Використання SWOT-аналізу пов'язане з використанням низки суб'єктивних оцінок, з імовірністю ризику віднесення факторів до певної групи, з необхідністю його постійного проведення. Слід також звернути увагу на те, що однозначного алгоритму SWOT-аналізу не існує.

Отже, метод SWOT слугує для:

- ідентифікації і оцінки міри впливу, а також визначення сили взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища фірми;

- синтезу і інтеграції різноманітних факторів з метою встановлення стратегічної позиції фірми і вироблення напрямку її стратегії.

В основі методу SWOT-аналізу лежить матриця SWOT (рис. 5.3), яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами фірми, з одного боку, та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації.

	можливості	загрози
<i>Типовий набір внутрішніх факторів, які свідчать про</i>	1. налагодження випуску супутніх товарів 2. можливість виходу на нові ринки 3. зростання ринку 4. монополія ринку 5. низький % за кредит тощо	1. можливість появи конкурентів 2. спад 3. конкуренція тощо
сильні сторони:	поле: «сила і можливості»	поле: «сила і загрози»
1. конкурентність 2. наявність фінансових ресурсів 3. репутація "ОК" тощо	СИМ	СІЗ
слабкі сторони:	поле: «слабкість і можливості»	поле: «слабкість і загрози»
1. старе обладнання 2. погана конкурентна позиція 3. погана гнучкість виробництва тощо	СЛМ	СЛЗ

Рис. 5.3 – Матриця SWOT (сильні, слабкі сторони, можливості і загрози)

*Методологія побудови та використання матриці SWOT передбачає:*

1. Виявлення сильних та слабких сторін підприємства.
2. Виявлення загроз і можливостей його зовнішнього оточення.
3. Оцінку можливостей і загроз за рис. 5.4 і 5.5 відповідно.
4. Встановлення попарних зв'язків між факторами груп «сильні та слабкі сторони» і «можливості та загрози».
5. Виділення, в відповідних полях матриці SWOT, парних комбінацій факторів, які повинні враховуватися при розробці стратегії поведінки фірми (здійснюється шляхом дослідження кожного комплексу факторів і перевірки їх синергетичного ефекту – взаємних впливів факторів на посилення або послаблення конкурентної позиції фірми) за такими варіантами:
  - для пар факторів, що опиняться в полі СІМ, слід розробляти стратегію використання сильних сторін фірми для того, щоб отримати віддачу можливостей, які проявляються у зовнішньому оточенні фірми;
  - для пар факторів, що опиняться в полі СЛМ, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що виникають в зовнішньому оточенні фірми, намагатися подолати її слабкі сторони;
  - якщо пара факторів знаходиться в полі СІЗ, то стратегія повинна передбачати використання сили фірми для усунення загроз оточення;
  - якщо пара факторів знаходиться в полі СЛЗ, фірма повинна обрати таку стратегію, яка дозволила б їй подолати слабкі сторони і уникати загроз, які виникатимуть в її оточенні.

<i>Ступінь впливу можливостей на діяльність фірми</i>			
	<b>Сильний вплив</b>	<b>Помірний вплив</b>	<b>Малий вплив</b>
<b>висока</b>	Поле ВС	поле ВП	поле ВМ
<b>середня</b>	поле СС	поле СП	поле СМ
<b>низька</b>	Поле НС	Поле НП	поле НМ

Рис. 5.4 – Матриця впливу можливостей (оцінки можливостей)

<i>Можливі наслідки реалізації загроз для фірми</i>				
	<b>руйнування</b>	<b>критичний стан</b>	<b>важкий стан</b>	<b>легкі потрясіння</b>
<b>висока</b>	ВР	ВК	ВВ	ВЛ
<b>середня</b>	СР	СК	СВ	СЛ
<b>низька</b>	НР	НК	НВ	НЛ

Рис. 5.5 – Матриця впливу загроз (оцінки загроз)



➤ *Аналіз клітинок матриці SWOT* (рис. 5.3) дозволяє сформувати такі чотири загальних стратегії поведінки:

1. Коли фірма має більше сильних сторін чим слабких, а ринок надає їй нові можливості за відсутності загроз, фірма повинна реалізувати стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку, шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій). Сприятлива фінансова ситуація дає можливість фірмі провадити НДДКР з розвитку нових продуктів та придбати конкурентні фірми, що діють в даному секторі економіки (але є менш рентабельні).

2. Коли фірма, маючи слабкі сторони, діє в сприятливому для неї середовищі, вона повинна реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції, тобто на збільшення своєї частки на ринку при одночасній ліквідації слабких сторін шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції ліквідації збиткового бізнесу.

3. Коли фірма, володіючи сильними якостями, діє у нестабільному середовищі, вона повинна реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків.

4. Коли фірма, маючи складну внутрішню ситуацію, діє в загрозливому для неї зовнішньому оточенні, необхідно реалізувати стратегію, суть якої полягає у поступовому зменшенні активності і плановому виході із даної сфери діяльності. Або реалізувати стратегію виживання, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.

### ***Контрольні запитання:***

1. Дайте визначення «стратегічного потенціалу підприємства».
2. Що ви розумієте під конкурентним статусом підприємства?
3. Охарактеризуйте методику оцінки стратегічного потенціалу.
4. Поясніть суть і призначення SWOT – метода.
5. Що дає аналіз сильних і слабких сторін підприємства?
6. Які основні фактори розглядаються менеджером в процесі SWOT – аналізу?

## **ТЕМА 6**

### **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

#### **1. Сучасний стан стратегічного управління в Україні**

Перехід національної економіки на ринкові засади функціонування призвів, з одного боку, до ускладнення і зростання нестабільності середовища діяльності кожного підприємства незалежно від його форми власності та організаційно-економічної структури, а з іншого, до перебудови системи управління, у тому числі на рівні підприємства, на засадах відмови від обов'язкового довгострокового і середньострокового (п'ятирічного) планування, спрощення процедури складання і структури річних планів та надання пріоритету ринковому саморегулюванню. Однак, діючи в умовах нестабільного середовища ринкової економіки, підприємства можуть досягти успіху в бізнесі тільки тоді (і це засвідчує та підтверджує, узагальнена з початку 50-х років XX ст., світова практика ведення бізнесу в умовах ринкової економіки), коли їм вдається передбачати зміни і, відповідно, вживати запобіжні адаптивні заходи щодо них.

Відтак, забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємств в довготривалому періоді в умовах постійного ускладнення і нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування: посилення конкуренції, зміни технологій, появи різноманітних нових цілей тощо, – висуває на перший план вимогу пошуку нових підходів до управління вітчизняним підприємством, як суб'єктом господарювання. На сьогодні у світовій практиці таким підходом до забезпечення ефективності і конкурентоспроможності господарювання підприємств в довгостроковому періоді в нестабільному агресивному ринковому середовищі і виступає стратегічний менеджмент – управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.

На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління не знайшли широкого розповсюдження.

Більшість керівників не вбачають потреби, необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку. Хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін в цьому середовищі.

Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості розпізнання впливу його зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це середовище, на жаль, робить українські підприємства безпомічними сьогодні і безперспективними на майбутнє.

У випадку ж застосування стратегічного управління на підприємстві, в кожен даний момент буде фіксуватися інформація про те, що підприємство повинно робити в даний час, щоб досягти бажаної мети у майбутньому, виходячи при цьому з того, що оточення й умови функціонування підприємства будуть змінюватися. При цьому, слід мати на увазі, що вибір стратегії і її виконання є основними частинами стратегічного управління. А продумана стратегія дасть змогу вирішити питання узгодженості виробничих і відтворювальних процесів, скоординувати діяльність різних підсистем і тим самим підвищити потенціал підприємства та його адаптивні можливості. Застосування стратегічного підходу до діяльності підприємства сприятиме створенню системи, в якій конкретні управлінські рішення забезпечують збалансований розвиток усіх компонентів діяльності підприємства у відповідності до умов зовнішнього середовища.

У той же час, окрім суб'єктивного небажання стратегічно мислити і нерозуміння необхідності стратегічного підходу до управління бізнесом з боку керівників вітчизняних підприємств, існує низка і об'єктивних причин, що обумовлюють той факт, *що вітчизняними підприємствами формування (вироблення) стратегії діяльності та розвитку бізнесу практично не здійснюється*. Так, зокрема, безпосередньо робота з вироблення стратегії підприємства, як концептуального сценарію довгострокової поведінки в зовнішньому ринковому оточенні, передбачає обґрунтування і розробку інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розробку можливостей випуску нових продуктів, можливостей випуску нових цінних паперів, оцінку ризиків і розробку системи управління портфелями цінних паперів. А для цього потрібні, з одного боку, *знання* експертів-аналітиків з питань макроекономіки, міжнародного, фінансового, податкового, вексельного, патентного права, проведення досконалого бухгалтерського обліку та аналізу, аудиту, менеджменту та маркетингу тощо. А з іншого боку, необхідна відповідна *фінансова спроможність підприємств* оплатити виконану роботу групи таких аналітиків-консультантів. Отже, обмежені фінансові можливості переважної більшості українських підприємств і відсутність (брак) фахівців необхідного рівня *об'єктивно* обумовлюють обмеженість такого виду управлінської діяльності (формування стратегії розвитку бізнесу) на підприємствах, а також їх економічного консультування в питаннях вироблення своєї стратегії розвитку.

Проблема запровадження системи стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах полягає також і в тому, що єдиного стандартного рецепту організації оптимального управління підприємством в довгостроковому періоді не існує і тому треба постійно обирати той тип менеджменту, який є найбільш адекватним і певному типу підприємств, і певному виду проблем. Тобто стратегічний менеджмент не можна звести до уніфікованих рутинних схем і одноразових процедур (хоча існують і певні загальні правила та рекомендації щодо стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії), а треба до його запровадження на підприємстві

підходити творчо і в індивідуальному порядку. А це, як і розроблення власне самої стратегії підприємства, пов'язане з великими зусиллями та витратами часу і ресурсів. При цьому слід також врахувати, що в умовах високої нестабільності середовища економіки перехідного типу і, відтак, відсутності повної інформації про тенденції розвитку галузі і ринку, про конкурентів, про нові технології тощо, стає практично неможливим уникнути помилок в стратегічному виборі, що також негативно впливає на бажання та ініціативу запровадження і застосування стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах в перехідний період.

Таким чином, хоча запровадження системи стратегічного менеджменту в Україні і є об'єктивно необхідним процесом в сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем (бо стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься), але на жаль поки що воно на своєму шляху зустрічає багато як об'єктивних, так і суб'єктивних перешкод.

## **2. Перспективи розвитку стратегічного управління в Україні**

На сьогодні, основні засади і підходи стратегічного менеджменту (як управлінського процесу створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі) до українських підприємств запозичені переважно з розробок зарубіжних учених і практики американських, японських і європейських корпорацій з огляду на те, що досвід України у цій сфері невеликий. Безперечними, лідерами у цій галузі є США і Японія.

Особливо цікавим є досвід американських компаній, які протягом більше як 30 років застосовують стратегічне управління. У великих компаніях для розробки і реалізації стратегії створюється особлива структура управління, яка не була тотожна їх організаційній структурі. Базовим елементом цієї структури, через яку власне і реалізується стратегічний менеджмент на підприємстві щодо конкретного бізнесу, є СЦГ (стратегічні центри господарювання), які охоплюють виробничі відділення за наступними ознаками: спільність ринку збуту; однотипність і взаємозамінність продукції; забезпеченість ресурсами для її розробки, виробництва і реалізації; наявність профільних конкурентів. Стратегії американських компаній націлені в основному на прискорення віддачі інвестицій і на підвищення вартості акцій.

Система стратегічного менеджменту в Японії набагато старша і застосовується набагато ширше. Особлива увага в системі стратегічного менеджменту на японських підприємствах приділяється розробці цілей, що

складають основу довгострокового планування, а також змісту самого стратегічного плану. Японський підхід стратегічного менеджменту орієнтований в основному на збільшення частки ринку і питомої ваги нових виробів продукції, що випускається. Відтак у японських компаніях широко застосовують наступні стратегії: товарно-ринкові, маркетингу, конкуренції, інновації, експорту тощо.

Стратегічна ж проблематика підприємств -в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться у першу чергу про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного менеджменту з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання. А творчий підхід до вивчення іноземного досвіду і перенесення його на ґрунт українських підприємств, з урахуванням специфіки господарювання в українській перехідній економіці, посприє вітчизняному бізнесу в становленні конкурентоспроможного виробництва і зростанню його ефективності.

Доцільність формування стратегії та запровадження стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств обумовлюється тим, що (полягає в наступному):

- стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямку;
- аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію;
- сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпечувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів);
- наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню.

Тому, на нашу думку, дискусія на тему, чи доцільно вітчизняним підприємствам витрачати час і гроші на розробку стратегії розвитку є зайвою. Хоча на вітчизняних підприємствах запровадження системи стратегічного менеджменту буде пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно

одночасно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. Так, у новостворених підприємствах керівництво є настільки зайнятим поточними проблемами, що не має змоги займатися плануванням (а тим більше довгостроковим) діяльністю, а у діючих – менеджери відмовляються складати плани, аргументуючи це тим, що раніше цілком без них обходились. Причинами також є складність і швидка зміна ринкових процесів, зокрема збільшення розмірів підприємств, ускладнення форм їх діяльності, нестійкість зовнішнього середовища тощо. А до цього треба ще додати і те, що єдиного рецепту оптимального управління підприємством не існує. А отже, треба обирати той тип, який найбільше відповідає певному виду проблем.

Але підприємство, яке володіє стратегією і запроваджує стратегічний менеджмент, завжди має можливість поводитись послідовно і системно, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети.

І, як показує зарубіжний, зокрема американський, досвід, більшість успішних підприємств регулярно розробляють стратегію свого розвитку. А основним завданням такого управління на цих підприємствах є забезпечення досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й постійно в довготривалій перспективі. При цьому, на нашу думку, стратегічна проблематика вітчизняних підприємств повинна пов'язуватися не стільки з нарощуванням прибутків на основі завоювання нових ринків, скільки з антикризовим керуванням в умовах нестабільності економіки. Причини і мотиви кризових явищ на вітчизняних підприємствах стосуються в основному:

- фінансування (занадто висока частка позичкового капіталу);
- постачання (втрата постачальників);
- виробництва (застарілі технології);
- наукових розробок і конструювання (відсутність власних патентів);
- керування (негнучкий менеджмент);
- організації (бюрократія, негнучка ієрархічна структура);
- персоналу (висока плинність, недостатня мобільність).

І тільки оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного менеджменту з урахуванням вище перерахованих причин виникнення кризових явищ на вітчизняних підприємствах і його успішне впровадження дозволить підприємствам працювати стабільно і забезпечить їм перспективи для розвитку. А думка про те, що в важких умовах перехідної економіки чи затяжної економічної кризи розробка і впровадження стратегічного менеджменту передчасно є помилковою. Тому що нездатність передбачити і непоінформованість про наявні методи і прийоми антикризового керування і планування при спаді виробництва чи його нестабільності може привести до повного банкрутства підприємства.

Правда існують і певні обмеження щодо запровадження стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах. На нашу думку, вони обумовлені в основному:

- ✓ невизначеністю ринкового середовища перехідної економіки;
- ✓ великими витратами на організацію планування і реалізацію стратегії, зокрема, на дослідження ринку та впровадження стратегічних змін;
- ✓ відсутністю кваліфікованих спеціалістів відповідного профілю;
- ✓ небажанням перших осіб підприємств займатися стратегічним управлінням.

Тому при постановці стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах необхідно:

*по-перше*, переконатися, що реально перша особа підприємства дійсно прагне і готова займатися стратегічним управлінням;

*по-друге*, створити відділ (департамент, управління тощо) стратегічного розвитку на підприємстві, перед яким повинні ставитися завдання зведення усіх стратегічних напрацювань у задані певним форматом проекти рішень і становлення й удосконалення усіх конкретних робіт зі стратегічного менеджменту, тобто здійснення спеціалізованої циклічної діяльності з розробки, реалізації і розвитку стратегії підприємства.

*по-третє*, дотримуватися певних (сформованих А. Томпсоном і А. Стрікландом) принципів розроблення ефективних стратегій:

- плануючи та впроваджуючи стратегії, дійте так, щоб поліпшити конкурентну позицію підприємства на тривалий час;
- усвідомте, що чітка і послідовна конкурентна стратегія забезпечує підприємству добру репутацію та визнання в галузі;
- часта зміна стратегій, спрямована на використання наявних можливостей, дасть лише незначні результати;
- намагайтесь уникати стратегій, які є компромісом між нижчими витратами та масштабнішою диференціацією, між більш та менш значною ринковою привабливістю;
- об'єктивно оцінюйте конкурентів та їх дії;
- вкладайте кошти в створення тих конкурентних переваг, які є умовою отримання прибутку вище середнього рівня; дотримуйтесь агресивної стратегії для створення конкурентних переваг і оборонної для їх захисту;
- уникайте стратегій, які є успішними лише за сприятливих умов;
- сподівайтесь на краще, а готуйтеся до гіршого;
- обережно використовуйте жорсткі та не гнучкі стратегії, які позбавляють підприємство можливості маневру, так як зміни ринкової кон'юнктури можуть зробити неможливою їх реалізацію;
- не намагайтесь атакувати сильних конкурентів без істотної конкурентної переваги й належного фінансового забезпечення;
- атакувати слабого конкурента вигідніше, ніж сильного;

- уникайте зниження цін без істотної переваги у витратах;
- пам'ятайте, що надто агресивна політика, спрямована на захоплення ринку, може спровокувати гідну відповідь з боку конкурентів, що призведе до зниження прибутків;
- намагайтеся виявити найбільш значні відмінності в якості, можливостях використання товару, його обслуговуванні при реалізації стратегії диференціації.

А вдумливий, творчий підхід до вивчення наявного іноземного досвіду в сфері стратегічного менеджменту і перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства надасть допомогу вітчизняному бізнесу в становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

До речі, уже сьогодні вітчизняні підприємства формують новий підхід до системи управління взагалі та стратегічного зокрема, оснований на поширеній на Заході (зокрема в США) практиці до децентралізації управління компаніями. Згідно цього підходу відбувається трансформація організаційної структури сучасного підприємства як форми бізнесу, так і управління ним, на засадах переходу від функціональної гіперцентралізованої структури, яка розподіляє діяльність і завдання згідно з її основними економічними функціями, до незалежних або квазінезалежних підрозділів (так званих СЦГ або SBU), які формують і реалізують стратегію на окремих сегментах ринку і можуть там бути конкурентоспроможними. Але формування нового типу структури підприємства і його управління – це перший крок у запровадженні системи ефективного стратегічного менеджменту у вітчизняному бізнесі з урахуванням сучасних його особливостей.

На майбутнє, за умови стабілізації національної економіки та успішності ринкових реформ, вітчизняним підприємствам, при формуванні своєї стратегії, можна запропонувати в якості орієнтирів 12 головних напрямків, на яких базується формування стратегії економічного розвитку іноземних корпорацій. Їх перелік, зміст, а також характеристика з погляду потреби у фінансуванні та ступеня фінансового ризику наведено в табл. 6.1. Слід також відмітити, що в світовій практиці великі корпорації, як правило, формують на основі поєднання кількох напрямків власну складну стратегію розвитку на певний період часу. Поєднання кількох напрямків розвитку одночасно необхідне в багатопрофільних компаніях, щоб відобразити особливості видів виробничо-господарської діяльності, яку здійснюють різні підрозділи. Але навіть невеликі компанії, які мають один вид основної діяльності, часто komponують на основі зазначених в таблиці 6.1 базових ізольованих підходів складнішу і багатограннішу стратегію. Наприклад, скорочення видатків і продаж окремих допоміжних об'єктів може поєднуватися з розвитком ринку і продукції.



Таблиця 6.1 – Рекомендовані еталонні стратегії (напрями) розвитку підприємств

№	Базові стратегії (напрями) розвитку підприємств	Характерні ознаки	Характеристика вартості та ризикованості	
			обсяг капітало-вкладень	ступінь фінансового ризику
1	2	3	4	5
1	<b>Концентрація зусиль на поточному бізнесі</b>	Збільшення обсягів виробництва тієї само; продукції (виконання робіт, надання послуг) і закріплення за собою того самого ринку збуту. Забезпечує повільні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Мінімум додаткових фінансових ресурсів	Мінімальний
2	<b>Розширення ринку</b>	Розширення ринку збуту тієї ж продукції (виконання робіт, надання послуг або з невеликою модифікацією) за рахунок маркетингових заходів (збільшення каналів розподілу, зміна змісту реклами і засобів сприяння продажу). Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
3	<b>Оновлення продукції</b>	Суттєва модифікація продукції або створення нових моделей. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме
4	<b>Інновація</b>	Упровадження оригінальних, новітніх ідей, створення продукції з якісно новими характеристиками. Забезпечує значне підвищення рентабельності (можливість отримання надприбутку) у разі успіху або великі збитки (імовірність банкрутства) у випадку провалу	Значні капіталовкладення, тривалий термін окупності	Високий
5	<b>Горизонтальна інтеграція - стратегія поглинання конкурентів</b>	Зростання фірми за рахунок об'єднання (або придбання) з підприємствами, що випускають таку ж (або подібну) продукцію. Забезпечує високі темпи розвитку, помірно або високе підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
6	<b>Вертикальна інтеграція</b>	Встановлення контролю над посередниками: між фірмою та кінцевим споживачем – прогресивна інтеграція; над посередниками (або виробниками), що постачають сировину (матеріали) – регресивна інтеграція. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме

Продовження табл. 6.1

1	2	3	4	5
7	<b>Спільне підприємство</b>	Об'єднання з іноземним капіталом. На основі спільного права власності дає змогу залучити на вигідних умовах необхідні ресурси (трудові, матеріальні, фінансові). Забезпечує високі темпи розвитку і підвищення рентабельності	Залежить від конкретного проекту	Залежить від конкретного проекту
8	<b>Концентрична диверсифікація</b>	Розширення діяльності за рахунок придбання підприємств, що виробляють іншу продукцію, але з високою сумісністю з поточним бізнесом. Придбання підприємств, продукції, ринків збуту, технології яких подібні до власних, але не ідентичні їм	Великі інвестиції	Зменшення фінансового ризику
9	<b>Конгломератна диверсифікація</b>	Розширення діяльності за рахунок придбання високоприбуткових підприємств незалежно від виду їх діяльності. Синергичний ефект від злиття – суттєве підвищення рентабельності	Великі інвестиції	Суттєве зменшення фінансового ризику
10	<b>Зменшення витрат</b>	Якщо фірма переживає період зниження доходів, використовуються різноманітні заходи щодо зменшення витрат, щоб фірма змогла подолати негативні тенденції та вижити. Спостерігається зниження темпів розвитку та рентабельності	Скорочення (або заморожування) інвестицій	Зменшення ризику банкрутства
11	<b>Частковий розпродаж</b>	Якщо стратегія скорочення витрат не була ефективною, може бути прийняте рішення продати окремі компоненти справи, що мають високу ринкову вартість і цим поліпшити фінансове становище фірми. Спостерігається зниження темпів розвитку і рентабельності	Частковості повернення попередніх капіталовкладень	Зменшення ризику фінансових втрат
12	<b>Ліквідація</b>	Продаж компанії окремими частинами за планом з тим, щоб ліквідувати її з найменшими втратами для акціонерів. Здійснюється тоді, коли передбачається банкрутство компанії. Планова ліквідація може забезпечити вигідний продаж майна. Результат – згорання діяльності	Те саме	Зменшення ризику втрат для акціонерів

Дев'ять з 12 можливих стратегій, наведених у таблиці 6.1, передбачають певні темпи розвитку компанії. Проте, очевидно, що всі підприємства намагаються розвиватися і якщо, наприклад, підсумувати всі плани зростання обсягів реалізації компаній однієї галузі, то загальна сума суттєво перевищить реальні потреби ринку. А це означає, що не всі стратегічні плани можливо виконати. Отже, вибір шляхів розвитку є найвідповідальнішим для менеджерів підприємств.

Зазначимо, що підприємства можуть реалізовувати стратегії розвитку трьома способами:

- ✓ використовуючи тільки внутрішні резерви в межах існуючої організаційної структури;
- ✓ вступаючи у стратегічні альянси з іншими фірмами;
- ✓ здійснюючи злиття і поглинання.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічний менеджмент, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети. Тому запровадження системи стратегічного менеджменту в Україні і є об'єктивно необхідним процесом в сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних так і стратегічних проблем (бо стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься). В основу цього процесу необхідно покласти наявний іноземний досвід в сфері стратегічного менеджменту і забезпечити творче перенесення його, з урахуванням специфічних умов розвитку економіки України, на вітчизняні підприємства щоб допомогти їм у становленні необхідних виробництв і зростанні їх ефективності.

Хоча, на жаль, поки що цей процес на своєму шляху зустрічає багато як об'єктивних так і суб'єктивних перешкод.

### ***Контрольні запитання:***

1. Що вивчає стратегічне управління?
2. Вплив стратегічного менеджменту на діяльність підприємства.
3. Які причини низького рівня запровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах?
4. Зарубіжний досвід в спрямуванні стратегічного менеджменту підприємства.

## ТЕМА 7

### СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1. Поняття, призначення і зміст стратегій бізнесу підприємства, специфіка та порядок їх формування

Після визначення місії підприємства та його стратегічних цілей, за загальними (концептуальними) характеристиками яких виділяються сегменти безпосереднього зовнішнього оточення (тобто так звані СЗГ) підприємства, після подальшого аналізу цих СЗГ (сегментів безпосереднього зовнішнього середовища) підприємства, з врахуванням впливу факторів макрооточення на підприємство в даних СЗГ, і аналізу внутрішнього середовища (стратегічного потенціалу) підприємства щодо обраних СЗГ, приступають до визначення стратегічних альтернатив, які можна застосовувати підприємству в цих. Отже, стратегія бізнесу – це так би мовити стратегія бізнес-одиниці чи виду діяльності підприємства або стратегія підприємства щодо його окремої СЗГ.

Слід підкреслити, що вибір стратегій для розвитку кожного бізнесу підприємства є основою стратегічного менеджменту.

Розглядаючи питання стратегій бізнесу підприємства, необхідно нагадати, що на вузькопрофільному (однобізнесовому) підприємстві його ділова (бізнес-) стратегія, як самостійної бізнес-одиниці, є водночас загальною (корпоративною) стратегією. Для мультибізнесових підприємств розробляються бізнес-стратегії кожної його бізнес-одиниці чи щодо окремої СЗГ, які покликані забезпечити реалізацію загальної стратегії такого підприємства в напрямку (у сфері) його окремого бізнесу. Таким чином бізнес-стратегію розробляють на основі загальної. Відтак для бізнес-одиниць напрям розвитку вважається практично заданим.

Отже, ділова (бізнес-) стратегія визначає шляхи досягнення підприємством бажаного результату (стабілізації (обмеженого зростання), зростання, скорочення) в конкретному бізнесі чи секторі бізнесу, в конкретному продуктово-ринковому сегменті.

Фактично, *бізнес-стратегія* (синоніми – ділова стратегія, стратегія бізнесу) – це план управління окремою сферою бізнес-діяльності фірми, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Вона (бізнес-стратегія) визначає як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції в конкретному бізнесі, в конкретно визначеній СЗГ підприємства.

Як уже відмічалось, розробляється бізнес-стратегія для окремих ділових одиниць – самостійних однобізнесових господарських організацій або квазіавтономних складових великого підприємства. Причому підходи до формування стратегії окремої бізнес-одиниці не відрізняються від формування загальної стратегії підприємства. Специфіка стратегії для окремої бізнес-одиниці полягає в підпорядкованості основних елементів цієї стратегії провідним стратегічним напрямкам підприємства в цілому та в

особливому акценті на розробку конкурентної та функціональних стратегій бізнес-одиниць. Отже алгоритм розробки бізнес-стратегії наступний:

➤ на основі цілей та сформульованої загальної стратегії корпорації (для мультибізнесової компанії) визначаються і формулюються місія і цілі стратегічних бізнес-одиниць;

➤ проводиться аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей СГЦ (бізнес-одиниць, стратегічних господарських підрозділів) підприємства;

➤ здійснюється узагальнююча оцінка чинників зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-одиниць підприємства, уточнюють їх стратегічні цілі та визначають чи уточнюють можливі (альтернативні) способи їх вирішення, тобто відбувається перегляд стратегічних альтернатив, які можна реалізовувати щодо певного бізнесу підприємства (СГЦ, бізнес-одиниці, виду діяльності);

➤ наступний крок – вибір стратегії СГЦ (стратегії бізнес-одиниці, стратегії бізнесу чи бізнес-стратегії) підприємства, тобто прийняття конкретних рішень щодо того як розвивати даний бізнес підприємства в цілому та його окремі сектори (напрями) і продукти (конкретні види товарів, послуг чи робіт), яке місце займати на ринку, як протидіяти конкурентам тощо;

➤ і, нарешті, – сформована на бізнес-рівні стратегія (стратегія окремих самостійних господарських підрозділів, бізнес-стратегія) виступає метою і, відтак, забезпечується, а отже, і закінчується розробкою функціональних стратегій (з маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу, досліджень та розробок тощо).

Отже, стратегія бізнесу підприємства – це лінія альтернативної поведінки підприємства, яка приведе (повинна привести) до довготривалого успіху конкретного бізнесу підприємства, до успіху підприємства в його конкретному бізнесі, успіху в його конкретній СЗГ, успіху його конкретного СГЦ і, таким чином, усіх бізнес-процесів підприємства в цілому (що є тотожним у випадку однобізнесового підприємства).

## **2. Типи стратегій бізнесу підприємства та їх характеристика**

При виборі (виробленні, формулюванні) загальної стратегії фірми необхідно дати відповідь на такі запитання:

- Який бізнес зберігати?
- Який бізнес розвивати?
- Який бізнес ліквідувати?
- В який бізнес перейти?
- І як це зробити?

Отже, загальна стратегія фірми за змістом повинна визначатись за такими проблемами (тобто повинна вирішити такі проблеми):

⇒ що фірма повинна робити і чого не повинна робити;

⇒ що більш важливе, а що менш важливе у здійснюваній фірмою господарській діяльності.

Для цього, як уже було відмічено, необхідно провести стратегічне позиціонування фірми, тобто визначити (виділити) стратегічні зони господарювання (СЗГ), в яких вона буде діяти як окремий суб'єкт бізнесу, як бізнес-одиниця чи так званий стратегічний господарський центр (СПЦ), та вияснити стратегічні позиції фірми в обраних СЗГ за окресленою системою параметрів.

Після цього по кожній СЗГ, в якій буде діяти фірма, як окремий суб'єкт бізнесу – як, або через, так званий стратегічний господарський центр (СПЦ), слід обрати відповідний тіш бізнес-стратегії, яку вона буде реалізовувати в даних (обраних) СЗГ (сферах бізнесу) для забезпечення успіху у досягненні підприємством потрібного рівня конкурентоспроможності в довготривалому періоді.

Отже, розроблення бізнес-стратегії фактично полягає в уточненні конкурентної позиції і виборі відповідного виду стратегічної альтернативи розвитку фірми по окремим видам її діяльності (бізнесам, СЗГ).

*В основі класифікації стратегій бізнесу підприємства лежать наступні класифікаційні ознаки:*

- тип конкурентної переваги або спосіб забезпечення конкурентної переваги, закладений в стратегію розвитку окремого бізнесу;
- рівень глобалізації чи диференціації конкретного бізнесу;
- конкурентна позиція в конкретному бізнесі;
- напрямок розвитку окремого бізнесу підприємства.

За типом конкурентної переваги, тобто за способом забезпечення конкурентної переваги підприємства в бізнесі, провідний спеціаліст в галузі стратегічного управління, М. Портер, вважає, що можна виділити три напрямки формування і відтак три типи конкурентної бізнес-стратегії (рис. 6.1).

*Перший тип бізнес-стратегії пов'язаний з досягненням лідерства у питанні мінімізації витрат виробництва продукції. Він отримав найбільшу популярність в 70-х роках ХХ ст. В його основі лежить теорія накопиченого досвіду.*

*Суть цієї стратегічної альтернативи (СА) – забезпечення конкурентоспроможності бізнесу полягає в досягненні більш низьких рівнів витрат на виготовлення продукції порівняно з конкурентами без погіршення якості продукції. Це діє можливість фірмі ефективно конкурувати на ринку, так як вона має можливість пропонувати продукти за низькими цінами. Підтримка низьких витрат порівняно з конкурентами приносить фірмі прибуток, розмір якого вищий середньогалузевого. І при низькому рівні витрат фірма буде отримувати прибутки навіть в ситуації, коли конкуренти в*

результаті суперництва втратять свої прибутки. І, як показує досвід, переважно підприємства, які мають найвищі обсяги виробництва в галузі, характеризуються одночасно найнижчими виробничими витратами.

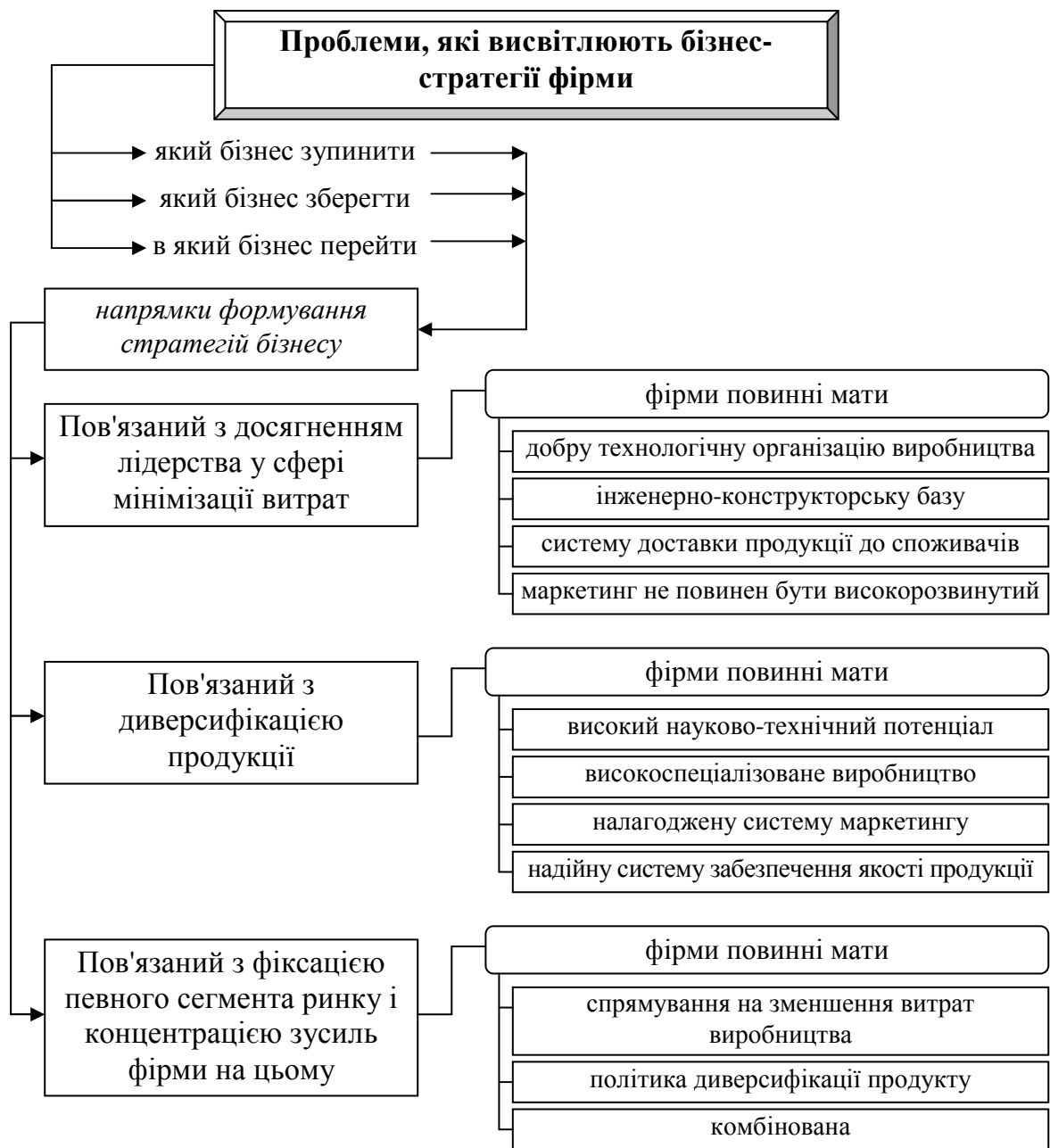


Рис. 7.1 – Проблеми, напрямки та умови формування стратегій бізнесу фірми

Що дає фірмі реалізація цієї стратегії бізнесу?  
 Низький рівень витрат забезпечує фірмі (так званий захист від 5-ти сил, які діють з боку конкурентів):

- захист від негативного впливу потужних постачальників, так як забезпечує їй більш високу еластичність при підвищенні витрат на комплектацію;

➤ захист від негативного впливу потужних гуртових покупців, які використовують свою силу для зниження цін на продукцію серед конкурентів-покупців до прийнятого рівня;

➤ сприятливі умови відносно конкурентів щодо використання продуктів-замінників;

➤ прибутки, навіть у випадку, коли фірми-конкуренти їх втратять в результаті суперництва;

➤ можливість інвестувати отриманий прибуток в нове обладнання і технологічне переоснащення, що дасть їй (фірмі) можливість утримувати позицію цінового лідера;

➤ ця стратегія (передбачає) вимагає поряд з постійним зниженням витрат і збільшенням обсягів виробництва порівняно високої частки на ринку;

➤ постійне вдосконалення технології виробництва виробів;

➤ розширення асортименту продукції (з метою розподілу витрат на більшу кількість виробів) і збільшення їх кількості до продажу.

Отже, можна зробити висновок, що для реалізації даного типу стратегії бізнесу важливим є:

1) збільшення масштабів виробництва;

2) ефект накопиченого досвіду;

3) розподіл витрат між різними видами діяльності (а на бізнес-рівні – між секторами конкретного бізнесу) фірми.

Ця стратегія розповсюджується в основному на товари масового виробництва (широкого вжитку) і лише деякою мірою придатна для малих і середніх підприємств. Хоча в багатьох сферах діяльності (наприклад, виробництво предметів розкоші, озброєнь) великий масштаб виробництва і низький рівень витрат не є факторами, що забезпечують успіх. А в малому бізнесі, у свою чергу, існує багато способів зниження витрат, завдяки чому і малі фірми можуть випускати (і випускають) продукцію з конкурентним рівнем витрат.

*Другий тип конкурентної бізнес-стратегії пов'язаний з широкою диференціацією виробу. Суть цієї стратегії бізнесу полягає в такій диференціації продукту, яка б визначала його виключний характер і оригінальність. Стратегію диференціації (відмінності) називають ще стратегією лідерства в галузі якості.*

Конкурентна перевага, згідно з цією СА забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, досягається фірмою не за рахунок низьких витрат і цін, а за допомогою своєї відмінної, специфічної характеристики (продукції), яка буде розпізнана споживачами і зацікавить їх. Таким чином, конкурентна перевага досягається за рахунок якості, рівня послуг, зовнішнього вигляду, умов і простоти використання продукту або способу його розповсюдження (а не за рахунок зниження витрат на продукцію, яка широко і усюди представлена на ринку (тобто продукцію масового виробництва)).



Вплив стратегії диференціації (відмінних рис продукту) на конкурентне становище фірми в конкретному бізнесі може бути наступним:

➤ Стратегія диференціації захищає бізнес фірми від конкуренції завдяки лояльності клієнтів певному «бренду» і відтак, більш низькій чутливості клієнтів до різниці у ціні. Лояльність клієнтів і унікальність продуктів являють собою бар'єри входження конкурентів на ринок.

➤ Стратегія диференціації, забезпечуючи більш високу норму прибутку від бізнесу, дає можливість фірмі протидіяти різноманітним силам (конкурентним діям) з боку постачальників і споживачів, які, не володіючи (до певної міри) оригінальними і унікальними продуктами, більш чутливі до цін.

➤ Водночас диференціація обмежує можливість отримання більшої частки для бізнесу фірми на ринку, так як вона вимагає, здебільшого, відмови від масового продажу виробів.

➤ Стратегія диференціації дозволяє зайняти більш високе цінове становище стосовно конкурентів.

Цю стратегію можуть з успіхом застосовувати не тільки великі, але й малі і середні фірми. А по мірі зростання добробуту суспільства, для підвищення конкурентоспроможності фірм і завоювання ними конкурентних переваг, вирішальну роль будуть відігравати унікальність та оригінальність їх продукції, а не тільки низька ціна. Корисною диференціація є поки конкурентами не створено аналогічний продукт.

Виділяють 4 головних види бізнес-стратегій диференціації (рис. 7.2):

	Весь ринок зауважує і оцінює унікальність пропозиції	Певний сегмент ринку зауважує і оцінює унікальність пропозиції	
Цінність і ціна зростають вище стандартної пропозиції	Стратегія вдосконалення	Стратегія спеціалізації	Позитивна відмінність пропозиції
Цінність і ціна падають нижче стандартної пропозиції	Стратегія здешевлення	Стратегія звуження	Від'ємна відмінність пропозиції
	Сегментація викликається пропозицією	Вже існуюча сегментація викликає пропозицію	

Рис. 7.2 – Типологія бізнес-стратегій диференціації

➤ Стратегія вдосконалення стосується ситуації, коли удосконалений продукт фірми стає зауваженим і позитивно оцінений усім ринком або значною його частиною.

➤ Стратегія спеціалізації полягає в тому, що на ринку пропонуються вироби підвищеної якості для певного сегменту ринку по відносно високим цінам.

➤ Стратегія здешевлення характеризується тим, що на усьому ринку пропонують продукти більш низької цінності (якості), але за значно нижчою ціною.

➤ Стратегія звуження полягає в тому, що для певних груп споживачів пропонуються продукти, які характеризуються заниженими параметрами, але які мають значно нижчі ціни. Це не означає зниження цінності (якості) вказаних продуктів, але, відмовившись від оснащення їх надлишковими для даної групи споживачів елементами, можна значно знизити витрати, а також ціни цих продуктів.

➤ Фактори (умови) застосування стратегії диференціації обумовлені тим, що стратегія диференціації створює шанси на досягнення вигоди і переваг тільки у випадку, коли підприємства володіють здатністю вирізнити своє становище, зробити його відмінним від інших і тим самим уникнути безпосереднього суперництва в сфері затрат і цін. Це стосується у першу чергу товарів і послуг класу розкоші, які чутливі до змін моди.

А конкретно, бізнес-стратегія диференціації в конкретному бізнесі може ефективно реалізовуватись (регулюватися і управлятися) лише за умов (умови для реалізації стратегії диференціації в певному бізнесі):

- високої якості продукції;
- коли споживачі згодні на більш високі ціни (так як затрати на диференціацію продукту є порівняно високі);
- коли потреби покупців (споживачів) повною мірою не задовольняються тими стандартними продуктами, що є на ринку;
- існування різних можливостей диференціювання продукту (надання йому відмінних рис);
- інноваційного характеру диференціації, завдяки чому сприятливі наслідки диференціації не можна легко відтворити шляхом наслідування іншими фірмами, які діють в даній галузі бізнесу (або на сегменті ринку);
- лояльності і прихильності споживачів до продукції фірми;
- випуск товарів «під фірму» піратськими фірмами (розглядається як загроза).

*Третій тип конкурентної бізнес-стратегії пов'язаний з фіксацією певного сегменту ринку конкретного (певного) бізнесу і концентрацією зусиль фірми на цьому сегменті. Суть стратегії концентрації (фокусування) полягає у задоволенні попиту певного кола споживачів за рахунок концентрації (фокусування) зусиль (уваги) на обраному сегменті ринку після того, як попередньо будуть з'ясовані усі ринкові ніші (тобто виявлені усі існуючі на ринку ніші). Фірма, яка ефективно використовує цю стратегію в бізнесі, може отримувати прибуток вище середнього по галузі. При побудові власної ринкової ніші в певному бізнесі головне значення мають якість виробів або послуг, а також спосіб їх розподілу і обслуговування.*

Слід також відмітити, що дана стратегія може набувати різних форм і стосуватися фокусування уваги на будь-якому секторі ринку бізнесу: конкретних сегменті ринку, товарній номенклатурі, групі покупців-клієнтів чи географічному регіоні. Отже, стратегія фокусування фактично є стратегією спеціалізації бізнесу (а точніше – в межах бізнесу) за різними ознаками: за визначеним видом продукції чи послуг, за технологією, за типом клієнтів-покупців, за географічним регіоном тощо. Її мета – забезпечити найкраще обслуговування конкретної цільової групи ринку певного бізнесу і досягнення конкурентних переваг у вузькому секторі ринку бізнесу за рахунок ефекту мінімізації витрат і/або диференціації.

Концентрація уваги на обраному сегменті ринку є менш вартісним підходом до забезпечення конкурентної переваги фірми в фрагментарних галузях бізнесу, і тому ця стратегія придатна для малих і середніх фірм, які мають обмежені фінансові ресурси і гірші конкурентні позиції.

Стратегія концентрації поєднує в собі переваги і недоліки 2-х попередніх стратегій.

До речі, вдале впровадження підприємством стратегії фокусування можна трактувати як факт створення підприємством для свого бізнесу власної ринкової ніші.

При застосуванні стратегії концентрації (фокусування) підприємство повинно вибрати таку СЗГ, себто галузь діяльності, яка (який) характеризується поєднанням факторів конкурентного успіху, опираючись на особливі, специфічні знання, вміння і досвід, накопичений даною фірмою. Тобто стратегія концентрації опирається на ту передумову, що фірма може доброякісно і ефективно обслуговувати своїм бізнесом строго окреслений, вузький сегмент ринку. І, в результаті використання даної стратегії бізнесу, фірма або досягає диференціації, яка її вирізняє завдяки кращому задоволенню потреб вибраного сегмента ринку, або знижує розмір затрат, або одночасно перше і друге.

До речі фірми, які не зуміли обрати конкретну конкурентну стратегію бізнесу за вказаними напрямками (лідерства у витратах, диференціації, концентрації), займають незначну частку на ринку, відчувають нестачу коштів і їхня продукція (їх бізнес) має низьку рентабельність.

За рівнем глобалізації диференціації окремого бізнесу виділяють стратегії вузької спеціалізації та диверсифікації в межах певного бізнесу.

*Стратегії вузької спеціалізації в окремому бізнесі* (в контексті окремого бізнесу) зазвичай дотримуються невеликі підприємства, які розпочинають свій бізнес в фрагментарній галузі (наприклад, ремонт автомобілів, ресторанний бізнес, будівельний бізнес, роздрібна торгівля, медичне обслуговування тощо). Спеціалізація може торкатися одного або декількох аспектів бізнесу. Наприклад, продукції чи послуг (наприклад, спеціалізація в авторемонтному бізнесі на ремонті двигунів, трансмісії або кузовних роботах тощо), типу технології (наприклад, дизельні, карбюраторні або електродвигуни тощо), типу покупців-клієнтів (наприклад, фізичні або

юридичні особи тощо), географічних регіонів тощо (аналогічно стратегії фокусування). Але якщо надія підприємства покладена лише на спеціалізацію в бізнесі, то це ставить підприємство перед загрозою катастрофічного, повного краху у випадку несподіваного руйнування ринку даного продукту: зміна смаків споживачів, виникнення нової технології або продукту-замінника тощо, можуть привести до того, що високо спеціалізоване в бізнесі підприємство, не дивлячись на його розміри, дуже швидко опиниться перед катастрофою, буде знищене. Тому для підприємств, які дотримуються в бізнесі стратегії вузької спеціалізації необхідно постійно аналізувати і відслідковувати зміни, що відбуваються на ринку і в сфері технології. Доцільність дотримання підприємством виключно даної стратегії зазвичай зникає при перетворенні його у велику компанію.

*Стратегія диверсифікації конкретного бізнесу* передбачає розвиток бізнесу підприємства одночасно в декількох його секторах, галузях чи сферах, на декількох ринках (за продуктом, за технологіями, за типом клієнтів-покупців, за географічним регіоном). Диверсифікація полягає в урізноманітненні традиційного напрямку бізнесу підприємства шляхом здійснення входження підприємства в його (бізнесу) нові сектори, на нові сегменти ринку чи розширення діапазону його (підприємства) діяльності в межах даного бізнесу за іншими ознаками.

Диверсифікація в межах бізнесу може набувати різноманітних форм та спрямувань: продуктово-асортиментної, технологічної, ринкової, регіональної тощо. Її застосовують підприємства, які мають фінансові та технологічні можливості для глобального зростання в межах бізнесу з метою страхування від негативних впливів змін кон'юнктури на якомусь одному ринку даного виду діяльності підприємства.

*За конкурентною позицією в бізнесі* виділяють наступні стратегії: *лідерства, претенденства на лідерство, наслідування, новачка в галузі бізнесу.*

*Стратегія лідерства* – це агресивна стратегія, яка передбачає підтримання позиції на ринку і зміцнення конкурентних позицій в бізнесі. Для лідерів в бізнесі (галузі) можливі три альтернативні лінії поведінки: 1) стратегії постійного наступу (полягають у безперервному удосконаленні та інноваційному розвитку бізнесу фірми); 2) стратегії захисту і зміцнення позицій (полягають у створенні перешкод для претендентів на отримання конкурентних переваг, а для новачків входження у бізнес); 3) стратегії перетворення претендентів на послідовників (полягають у діях, спрямованих на конкурентів з метою змусити їх змінити свою стратегію в бізнесі з агресивної на пасивну),

*Стратегія претенденства на лідерство* – це також агресивна стратегія, спрямована на здобуття конкурентних переваг, які відсутні у лідера в бізнесі (галузі): зниження витрат і цін, підвищення якості, покращення обслуговування тощо.

*Стратегію наслідування (послідовника)* застосовують підприємства, які не є лідерами в бізнесі (галузі) і не претендують на цю позицію, тобто не ставлять за мету виграти у конкурентній боротьбі з лідером. Це пасивна стратегія оборонного типу в межах якої підприємства намагаються лише посісти ті сектори бізнесу, які не належать до сфери стратегічних інтересів лідера і не мають для них стратегічного значення або на які у лідерів не вистачає ресурсів. Конкретні напрямки дій в контексті даних стратегій: фокусування і диференціація бізнесу.

*Стратегії новачка в галузі* застосовують підприємства, які намагаються увійти у новий для них бізнес. Це переважно агресивні наступальні конкурентні стратегії спрямовані на диференціацію або мінімізацію витрат в сфокусованому секторі бізнесу. Конкретні напрямки наступальних дій згідно цієї стратегії залежать від здатності підприємства подолати вхідні бар'єри бізнесу (галузі), від його фінансових та інших можливостей (його потенціалу) забезпечити собі конкурентну перевагу в обраному секторі бізнесу.

*За напрямом розвитку окремого бізнесу підприємства* (відповідно до основних стадій життєвого циклу бізнесу, галузі чи окремого продукту) можна виділити наступні бізнес-стратегії: *зростання, стабілізації, скорочення і ліквідації бізнесу підприємства.*

*Стратегії стабілізації (утримання)* передбачають зосередження уваги на подальшій підтримці певного бізнесу. Їх використовують тоді, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси для паралельної реалізації стратегій зростання. Їх обирають, зазвичай, підприємства, які в контексті певного бізнесу домінують на ринках або діють у сформованих, зрілих галузях зі стабільними технологіями. Тобто їх обирають підприємства, бізнес яких досяг зрілості. Ці стратегії бізнесу є найменш ризикованими і передбачають збереження завойованої частки на ринку.

*Стратегії зростання (позитивного розвитку).* Відмітимо, що, як процес, позитивний діловий розвиток підприємства вирішує два типи стратегічних завдань:

- розширення операцій (бізнесу) підприємства, які в довгостроковій перспективі повинні бути рентабельними, хоча на поточний момент такі дії можуть викликати і негативний вплив на рентабельність;

- пожвавлення основної діяльності фірми за рахунок активізації її внутрішніх резервів, можливостей.

Відтак стратегія зростання чи позитивного ділового розвитку (бізнес-розвитку) підприємства стосується:

- процесу розширення, збільшення масштабів бізнесу підприємства;
- зусиль, спрямованих на задоволення ринкового попиту;
- процесу створення нових сфер в межах певного бізнесу підприємства;
- стимулювання в фірмі ініціатив, спрямованих на розвиток бізнесу.

Відтак стратегії позитивного розвитку конкретного бізнесу можуть бути наступні:

- посилення позицій на ринку бізнесу;
- розвитку ринку бізнесу;
- розвитку продукту бізнесу;
- інтеграції в контексті певного бізнесу;
- диверсифікації в межах бізнесу (щодо продукту чи ринку).

*Посилення позицій на ринку* (захоплення ринку) має за мету зростання продажу виробів, випуск яких вже налагоджено на даний момент. Збільшення продаж можна досягнути за рахунок: а) покращення якості продукції; б) зниження цін; в) інтенсифікації просування продукції на ринок і більш раціонального та інтенсивного використання інструментів маркетингу.

*Стратегія розвитку ринку* полягає в збільшенні продаж продукції бізнесу фірми на нових ринках. Тут можна виділити дії, спрямовані на входження на нові сегменти існуючого, традиційного ринку, а також дії, спрямовані на входження на нові (в географічному плані) ринки.

*Стратегія розвитку продуктів* стосується модифікації і вдосконалення існуючих продуктів бізнесу або створення нових, що виконують аналогічні функції.

Різновидністю стратегії розвитку продуктів є інноваційні стратегії – стратегії створення нових продукту, ідеї, життєвого циклу.

Якщо стратегії, спрямовані на розвиток продукту, забезпечують продовження його життєвого циклу, то такі стратегії інноваційності створюють новий життєвий цикл. Існує 2 типи інноваційних стратегій:

1) удосконалення – передбачають покращення, адаптацію або розширення існуючого продукту, послуги, способу виробництва або системи поставок;

2) радикальні – стосуються зовсім нових концепцій.

Стратегії інтеграції в контексті певного бізнесу спрямовані насамперед на зменшення невизначеності даного бізнесу щодо проблем його постачання і збуту; обмеження конкуренції; поліпшення можливості впровадження технологічних інновацій; зниження витрат.

Стратегії диверсифікації в межах (в контексті) певного бізнесу (тобто щодо ринків і продуктів). Диверсифікація тут полягає в урізноманітненні традиційного напрямку бізнесу підприємства шляхом здійснення входження підприємства в його (бізнесу) нові сектори, на нові сегменти ринку чи розширення діапазону його (підприємства) діяльності в межах (в контексті) даного бізнесу за іншими ознаками.

Стратегії розвитку окремого бізнесу фірми, тобто стратегії підприємства в сфері «продукт-ринок», можуть реалізуватися як малими, так і великими фірмами за умови, що вони володіють необхідними матеріальними та фінансовими ресурсами, а керівники мають знання та навички. Розвиток бізнесу підприємства може бути з тих чи інших причин не

тільки позитивним, але і негативним. Обґрунтування розвитку бізнесу за негативним сценарієм дають стратегії скорочення бізнесу.

Стратегії скорочення в контексті – (в межах) певного бізнесу. Дані стратегії фірма застосовує у випадку, коли необхідною стає реструктуризація бізнесу:

- або після тривалого періоду зростання;
- або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності в період економічного спаду, стагнації.

В цьому випадку виникає потреба цілеспрямованого і планомірного скорочення традиційного виробництва (бізнесу) фірми.

Виділяють 4 сценарії (варіанти) стратегії скорочення:

1) *стратегія ліквідації* являє собою крайній варіант стратегії скорочення і застосовується у випадку неможливості подальшого ведення бізнесу;

2) *стратегія досягнення швидкого успіху* (так звана стратегія «збору врожаю», «збирання вершків», «жнив») передбачає відмову від довготермінової перспективи у бізнесі на користь максимально можливого отримання доходів у короткостроковому періоді. Вона розрахована на те, щоб в ході поступового скорочення бізнесу отримати максимальний сукупний дохід. Її застосовують в безперспективному бізнесі фірми, у якому фірма не може бути прибутковою (прибутково реалізованою), але може принести на поточний момент непогані результати. Дана стратегія передбачає скорочення витрат на закупки, робочу силу і максимальне отримання доходів від розпродажу майна.

3) *власне стратегія скорочення бізнесу*, яка полягає у тому, що фірма закриває або продає один або декілька зі своїх відділів, сегментів бізнесу для того, щоб змінити (оптимізувати) структуру свого бізнесу.

Причинами цього можуть слугувати, наприклад, наступні ситуації:

- коли окремі виробництва чи сектори бізнесу погано поєднуються;
- коли необхідно отримати кошти для розвитку нового, більш перспективного сектору бізнесу тощо.

4) *стратегія скорочення витрат* передбачає зменшення витрат і, відповідно, здійснення заходів щодо скорочення витрат на бізнес.

Заходи тут можуть бути наступні: звільнення працівників; зменшення обсягу виробництва; закриття потужностей; скорочення невиробничих витрат тощо.

Підсумовуючи попередній матеріал даного розділу відмітимо, що розглянуті нами стратегії бізнесу мають свої особливості і сферу застосування. Вибір конкретної стратегії для розвитку кожного конкретного бізнесу підприємства, є основою стратегічного менеджменту. А бізнес-стратегія є основною і найважливішою підсистемою стратегії організації (фірми, підприємства). Конкретна бізнес-стратегія виступає в ролі інструмента забезпечення ділового розвитку підприємства на перспективу по кожній СЗГ (по кожному бізнесу підприємства). Стратегія та діловий

розвиток (розвиток бізнесу) підприємства співвідносяться як зміст і форма. Причому кожен тип перспективного ділового розвитку (розвитку бізнесу) підприємства (стабілізація, зростання, скорочення та їх конкретні альтернативні сценарії для окремих бізнес-ситуацій) має свою стратегію. При всій розмаїтості конкретних бізнес-ситуацій і відповідних їм бізнес-стратегій їх можна звести до низки типових варіантів стратегії бізнесу в межах трьох загальних напрямів розвитку бізнесу (стабілізації, зростання, скорочення), застосування яких на практиці виявилось досить ефективним.

Бізнес-стратегія (як і функціональна та загальна стратегії) організації повинна завершуватися відповідною системою стратегічних вказівок. Для бізнес-стратегій характерно те, що вони забезпечують реалізацію тільки однієї явно домінуючої стратегічної вказівки щодо розвитку бізнесу підприємства. Як правило, така вказівка присутня у назві бізнес-стратегії. Можна також визначити типовий набір ситуацій (умов), при яких конкретна бізнес-стратегія виявляється найбільш доцільною і ефективною.

### ***Контрольні запитання:***

1. Що таке «бізнес-стратегія»?
2. Який алгоритм розробки бізнес стратегії?
3. Наведіть типи бізнес-стратегій.
4. Дайте характеристику основним видам бізнес-стратегій диверсифікації.
5. Дайте визначення ринкової ніші. Коли доцільно використовувати стратегію фокусування?
6. Дайте визначення поняття «синергізм». Наведіть приклади ефекта синергізму в управлінській практиці.
7. Охарактеризуйте цільове призначення усіх бізнес-стратегій.

## **Тема 8**

# **СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1. Поняття диверсифікації діяльності підприємства**

Диверсифікація діяльності підприємства полягає в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності.

Диверсифікація може торкатися таких аспектів:

- продуктів (продукції);
- пунктів продажу продуктів фірми;
- споживачів і постачальників;
- засобів фінансування;
- технологій;
- баз НДіДКР.

Основними напрямками диверсифікації підприємства в стратегічному контексті його бізнесу є диверсифікація продукції та ринку.



- ❖ Диверсифікація продукції полягає у впровадженні нових або таких виробів, які виробляються на основі застосування нових, раніше не використовуваних підприємством, технологій.
- ❖ Диверсифікація ринку полягає у входженні підприємства на нові ринки або на нові сегменти того ринку, на якому воно досі діяло.

*Підприємство розглядає можливість диверсифікації в таких ситуаціях:*

- коли спостерігається стагнація (застій) ринку (має місце тиск з боку конкурентів на традиційну сферу діяльності підприємства, застарілий характер виробничого портфеля, падіння попиту або майже монопольна позиція);
- має місце перевищення запасу капіталу і виникає потреба для експансії;
- коли підприємство не в змозі досягнути отримання додаткового прибутку шляхом експансії в традиційному бізнесі.

*Диверсифікацію застосовують для того, щоб:*

- ◆ досягти збільшення фінансової синергії;
- ◆ стабілізувати доходи;
- ◆ зменшити оперативний ризик;
- ◆ збільшити кредитні можливості (отримання позик) ;
- ◆ забезпечити зростання;
- ◆ використовувати резерви;
- ◆ пристосуватися до потреб клієнтів;
- ◆ змінити профіль підприємства.

Основними сценаріями диверсифікованого розвитку підприємства є: *концентрична диверсифікація* ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. Діюче виробництво зберігається, а нове виникає, виходячи з можливостей закладених: в освоєному ринку, в технології, що використовується; у відходах існуючого виробництва (організація виробництва на основі відходів);

➤ *горизонтальна диверсифікація* припускає розвиток на традиційному, освоєному (існуючому) ринку діяльності фірми за рахунок освоєння випуску нової продукції, яка вимагає технологій, відмінних від тієї, яка використовується при виробництві основного продукту;

➤ *конгломеративна диверсифікація* полягає у тому, що фірма розвивається за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з традиційним бізнесом фірми і які будуть реалізовуватись на нових ринках;

➤ *вертикальна диверсифікація* полягає в тому, що фірма звертається або до більш ранніх (вертикальна диверсифікація назад), або до наступних стадій діяльності (вертикальна диверсифікація вперед).

Обґрунтування необхідності і можливості диверсифікації діяльності підприємства на перспективу відбувається за допомогою відповідної, вказаним сценаріям диверсифікації, стратегії.

## **2. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства**

*Стратегія диверсифікованого розвитку* реалізується у тому випадку, коли фірми не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі.

Основні економічні фактори, що обумовлюють вибір даної стратегії, наступні:

- коли ринки є насичені даним продуктом або коли настає стадія «виходу» життєвого циклу продукту і попит на нього різко падає;
- коли фірма володіє вільними грошовими коштами, які можна вигідно вкласти в інші сфери бізнесу;
- коли новий бізнес, в поєднанні з існуючим, може принести фірмі синергетичний ефект;
- коли подальший розвиток певного (одного) бізнесу фірми стримується антимонопольним законодавством;
- коли відбувається скорочення податкових платежів (від диверсифікації) для бізнесу;
- коли виникає спрощення виходу на світовий ринок (за рахунок диверсифікації);
- при кращому використанні кадрового потенціалу.

Існують такі *основні види стратегії диверсифікації діяльності*:

1. *Стратегії концентричної диверсифікації*. Їх обирають тоді, коли підприємство має намір розвиватися в напрямку нових, але все ж таки подібних до традиційних, сфер товарів, ринків або послуг. Такі стратегії передбачують можливість застосування подібних технологій і каналів розповсюдження.

2. *Стратегії конгломеративної диверсифікації* характеризують намір підприємства долучитися до господарської діяльності в нових сферах, з новими технологіями виробництва. Це найскладніші до здійснення стратегії і їх успішна реалізація вимагає від підприємств, щоб вони володіли, по-перше, виробничими потужностями, по-друге, фінансовими ресурсами, по-третє, знаннями у сфері керівництва. А однією з форм зменшення ризику цього виду диверсифікації є створення *спільних підприємств*.

3. *Стратегія горизонтальної диверсифікації* полягає в тому, що підприємство має намір займатися певною діяльністю в таких секторах, де можна використовувати уже існуючі канали розповсюдження, рекламу, позицію на ринку, щоб забезпечити успіх новим виробам.

4. *Стратегії вертикальної диверсифікації* полягають в тому, що фірма має намір звернутися або до більш ранніх стадій діяльності, від виробництва певної продукції до гуртової або роздрібної торгівлі (вертикальна диферсифікація вперед). Певною мірою *вертикальна диверсифікація*

аналогічна вертикальній інтеграції.

Фірми, які диверсифікують свою діяльність, набувають *холдингової структури*. А практика показує, що помірний рівень диверсифікації сприяє покращенню економічних результатів, а надмірний ріст диверсифікації приводить до зниження рентабельності фірми.

Слід також відзначити, що, як показує аналіз стратегій розвитку провідних зарубіжних компаній, останнім часом багато великих компаній США і Західної Європи відмовилися від конгломеративної структури (стратегії), розпродали непрофільні підприємства і сконцентрували увагу на основній діяльності, тобто, реалізували стратегію скорочення.

Стратегія конгломеративної диверсифікації нині переважає серед підприємств більшості країн економічного буму: Південній Кореї, Індії, Бразилії, а також в Японії.

Можна визначити типовий набір ситуацій (умов), при яких конкретна стратегія диверсифікації виявляється найбільш доцільною і ефективною. Цільове призначення та переліки досить типових ситуацій, для яких адекватні та ефективні відповідні типові стратегії диверсифікації, ілюструє таблиця 8.1.

Таблиця 8.1 – Типові стратегії диверсифікації, їх цільове призначення і типові ситуації застосування

№	Стратегії	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)	Типові ситуації
1	2	3	4
1.	Концентрична диверсифікація	Створення нових виробництв, які співпадають з профілем організації	Коли нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за досить високими конкурентними цінами
			Коли традиційні продукти знаходяться на стадії завершення їх життєвого циклу
			Коли організація володіє сильною управлінською командою
2.	Конгломеративна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем організації	Коли в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку
			Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими
3.	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів	Коли доповнення нових, але водночас непрофільних продуктів могло би істотно покращити реалізацію традиційних
			Коли організація конкурує у висококонкурентному і/або нерозвинутому бізнесі
			Коли традиційні канали збуту можуть бути використані для просування на ринок нових продуктів

Продовження табл. 8.1

1	2	3	4
4.	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом	Коли дві або більше компаній, що спеціалізуються в різних бізнесах, об'єднуються, щоб доповнити одна одну
			Коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології
			Коли існує потреба полегшення виходу на світові ринки
5.	Вертикальна диверсифікація	Освоєння нових непрофільних видів діяльності, пов'язаних з забезпеченням (попереднім або наступним) основного бізнесу підприємства	Коли фірма має намір звернутися до більш ранніх стадій діяльності
			Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає. Її очікується продовження й розширення ринків збуту
			Коли фірма має намір звернутися до наступних стадій діяльності

### Контрольні запитання:

1. У чому полягає суть стратегії диверсифікації?
2. Які конкретні вигоди та конкурентні переваги можуть отримати фірми від реалізації стратегії диверсифікації?
3. Для чого застосовується диверсифікація?
4. В чому загрози та труднощі диверсифікації?
5. В чому відмінність вертикальної інтеграції від диверсифікації?
6. Якою є найбільш оптимальна організаційно-економічна форма бізнесу для реалізації стратегії диверсифікації?

## Тема 9

### СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1. Зовнішній розвиток підприємства

*Розвиток підприємства може бути:*

1) внутрішнім – через розширення асортименту, продукції, і це є концентрований (*інтенсивний*) розвиток по продукту;

2) зовнішнім – в даній або суміжних галузях у формі горизонтального, вертикального і діагонального розвитку. Наприклад, шляхом придбання іншої фірми або об'єднання фірм. І це є інтеграція або інтегрований розвиток підприємства.

*Цілями інтеграції є, насамперед:* зменшення невизначеності в постачанні і збуті; обмеження конкуренції; поліпшення можливості впровадження технологічних інновацій; зниження витрат.

Виділяють такі основні *сценарії зовнішнього, тобто інтегрованого розвитку*: зворотня і пряма вертикальна, горизонтальна і діагональна інтеграція.

*Зворотня вертикальна інтеграція* спрямована на розвиток (зростання) фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками. Технологія тут наступна: фірма може або створювати дочірні структури, або придбати інші фірми, які здійснюють (займаються) постачання комплектуючих, вузлів, напівфабрикатів, сировини тощо.

*Пряма вертикальна інтеграція* знаходить своє втілення у придбанні фірмою суб'єктів господарювання або у встановленні контролю над структурами, які знаходяться між фірмою і кінцевими споживачами її продукції. Даний тип інтеграції привабливіший при зростанні ціни на посередницькі послуги, а також у випадку відсутності посередників, які б відповідали (задовольняли) вимогам(и) фірми-виробника.

Методами вертикальної інтеграції виступають консолідація, групування, франчайзинг і цільова пролонгація.

Консолідація передбачає включення певного підприємства в якості філії дочірнього підприємства або підрозділу до складу основного. Консолідованим є підприємство, що здійснює більш ніж 50% робіт на виробництві.

Групування передбачає утворення групи підприємств, з виділенням основного, зінтегрованих на засадах обміну акціями (взаємної співвласності), взаємних управлінських зв'язків чи надання різноманітних послуг.

Франчайзинг передбачає надання інтегрованому підприємству права користуватися торговою маркою, ноу-хау, матеріально-технічними ресурсами.

Цільова пролонгація передбачає досягнення інтеграції за рахунок цілеспрямованого продовження терміну угоди щодо постачання з метою формування довготермінових інтеграційних зв'язків.

*Горизонтальна інтеграція* виражається у придбанні фірмою або встановленні контролю над структурами, що випускають аналогічну продукцію, чи працюють на тому ж ринку, що і фірма. По суті, цей вид інтеграції підприємства є аналогічним концентрованому (інтенсивному) розвитку підприємства за сценарієм посилення позицій на ринку.

Форми горизонтальної інтеграції можуть бути наступними:

- делегування функцій управління інтеграторові, тобто передача права рішення низки питань спільної діяльності;
- створення асоціацій;
- створення консультативних органів при обмеженні повноважень кожного із зінтегрованих підприємств в галузі. В цих випадках певні питання можуть вирішуватися після їх затвердження в консультативному органі;

- створення спільних фінансових органів (банків, холдингів, ФПГ тощо);
- створення органів управління майном (трастів);
- взаємний обмін правами (акціями) для участі в прибутках один одного.

*Діагональна інтеграція* передбачає об'єднання з несуміжними і з неоднорідними підприємствами, але які включаються в технологічний ланцюг підприємства. Мета діагональної інтеграції – здійснення впливу на деякі підприємства, що викликають певний інтерес і з якими існує неявний зв'язок збоку даного підприємства.

Слід відмітити, що рішення про злиття (чи роз'єднання) підприємства треба приймати лише у випадку, коли існує загроза існуванню підприємства. В іншому випадку такі рішення призводять до зниження стратегічного потенціалу підприємства.

Обґрунтування напрямків зовнішнього розвитку підприємства на перспективу відбувається за допомогою відповідних стратегій інтеграції або роз'єднання. Розглянемо стратегії, що відповідають вказаним напрямкам зовнішнього розвитку підприємства. Основними є стратегії вертикальної та горизонтальної інтеграції.

## **2. Стратегія горизонтальної інтеграції**

*Стратегія горизонтальної інтеграції.* Суть цієї стратегії полягає в об'єднанні підприємств шляхом злиття або (придбання) викупу. Завдяки таким діям утворюється нове більш *крупне підприємство*. *Такі підприємства:*

- мають кращі можливості отримання кредитів;
- володіють більшою часткою ринку;
- характеризуються більш високою прибутковістю і меншою собівартістю продукції, меншими затратами на маркетинг;
- мають кращу позицію при здійсненні торгів, конкурсів або переговорів з постачальниками і покупцями;
- отримують можливість збільшення кількості пропонованих продуктів в межах того ж ринку;
- отримують можливість збільшувати оборот капіталу

*Підставою для об'єднання підприємств можуть виступати такі вигоди і переваги:*

- отримання додаткового зиску і переваг завдяки збільшенню обсягів виробництва і сумарного накопиченого досвіду;
- збільшення частки на ринку з метою досягнення монопольних вигод і переваг; зниження витрат на розвиток підприємства;
- зростання фінансового потенціалу, який полегшує виконання НДІДКР і дає можливість знизити витрати на дослідження;

- зростання ефективності за рахунок зниження витрат на укладання і здійснення угод, більш низьких податків та інших синергетичних ефектів;
- краще використання керівних кадрів;
- досягнення зиску і переваг завдяки взаємному схрещуванню технологій і винаходів без придбання ліцензій. Стратегію горизонтальної інтеграції часто застосовують великі фірми, які володіють значними надлишками.

Метою стратегії горизонтальної інтеграції є обмеження конкуренції в обраних галузях, а також розподіл ризиків і залученого капіталу між партнерами.

### 3. Стратегія вертикальної інтеграції

*Стратегії вертикальної інтеграції застосовуються переважно в ситуаціях, коли фірми наштовхуються на бар'єри розвитку ринку в географічному або виробничому плані*

Стратегія вертикальної інтеграції (СВІ) полягає у об'єднанні в межах одного підприємства технологічно відокремлених стадій виробництва, розповсюдження, продажі або інших господарсько-економічних процесів.

Розрізняють такі *типи стратегії вертикальної інтеграції*:

- зворотня інтеграція з постачальником;
- інтеграції вперед, продажна інтеграція.

В галузях, які переживають падіння обсягів продаж, популярною є *перша форма СВІ*: вона дає шанс розширити діяльність фірми на нові сфери.

*Другий варіант СВІ* (продажна інтеграція) є привабливим для виробника, який зіштовхнувся з труднощами щодо продажу власної продукції. *Її перевага*: підприємство забирає собі роздрібну надбавку і отримує можливість краще обслуговувати клієнтів. *Недоліки*: високі капітальні затрати і ускладнення сфери управління.

За допомогою СВІ можна досягнути такі вигоди *і переваги*:

- кращі можливості для диференціації виробу;
- доступ до каналів розповсюдження;
- кращий доступ до інформації про ринок;
- економія витрат в результаті об'єднання виробництва, продажу і контролю;
- доступ до технологій і патентів приєднаних фірм;
- забезпечення гарантованих поставок впродовж нарощування випуску нових виробів і забезпечення збуту впродовж періодів зниженого попиту.

Але вертикальна інтеграція не є рекомендованою стратегією *для фірм, що швидко розвиваються*, а також для тих, в яких *обсяг продаж різко зменшується*, тобто для *динамічних галузей*. І є доцільною до застосування для фірм, що працюють в *стабільних галузях*, де вона використовується для

зниження витрат і, таким чином, покращення конкурентного становища фірми.

*Основні переваги СБІ наступні:*

- можливість контролю затрат і якості;
- забезпечення своєчасних поставок;
- можливість часткової диверсифікації сфери діяльності.

Але слід відзначити, що, як показує аналіз стратегій розвитку провідних зарубіжних компаній, останнім часом популярність стратегії вертикальної інтеграції знизилась, особливо це стосується стратегії зворотної інтеграції (у напрямку джерел сировини і комплектуючих).

На сучасному етапі розвитку світової економіки західні компанії віддають також перевагу стратегії глобалізації, тобто просуванню за кордон, завоюванню нових географічних ринків.

В основу стратегії глобалізації можуть бути покладені такі базові стратегії, як розвитку (розширення) ринку, горизонтальна і вертикальна інтеграція, створення спільних підприємств, диверсифікація. Найбільшого успіху у глобалізації досягають фірми, що вдало поєднують стандартизацію (це дає змогу економити на ефекті масштабу і, таким чином, отримати лідерство в сфері мінімізації витрат) з урахуванням місцевих особливостей.

#### **4. Порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства**

*Формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства як інтеграційної стратегії охоплює наступні етапи:*

- визначення переліку найбільш бажаних об'єктів вертикальної інтеграції з числа постачальників, підприємств, що обслуговують підприємства-постачальників і споживачів;
- визначення переліку найбільш бажаних об'єктів горизонтальної інтеграції з числа підприємств галузі, тобто підприємств, що випускають аналогічну чи подібну продукцію;
- визначення переліку найбільш бажаних об'єктів діагональної інтеграції з числа підприємств, що технологічно пов'язані з постачальниками, споживачами чи інвесторами даного підприємства;
- впорядкування об'єктів інтеграції за ступенем пріоритетності створення інтеграційних структур;
- формування можливих варіантів інтеграційних стосунків з кожним вибраним підприємством;
- організаційно-економічний аналіз процесу інтеграції, витрат та можливих результатів кожного варіанту з врахуванням можливих ризиків;
- визначення суми можливих затрат на реалізацію інтеграційної стратегії;



➤ вибір з врахуванням пріоритетів, обмежень і організаційно-економічного ефекту, оптимального портфелю заходів щодо реалізації інтеграційної стратегії.

Для встановлення оптимального рівня зовнішнього розвитку (інтеграції) підприємства застосовують певні кількісні вимірювачі: співвідношення працівників, вартості активів, доданої вартості в основному і допоміжному виробництвах тощо.

Значний вплив на вибір і реалізацію стратегії зовнішнього розвитку здійснює *розмір підприємства*. Питання про його *оптимальні розміри (межі)* залежить від конкретної ситуації і типу підприємства, стадії його життєвого циклу, обраної системи управління, економічного середовища на період функціонування тощо. Межі зовнішнього розвитку, а відтак і розмір підприємства визначаються такими *факторами*: економічна ефективність від синергії в результаті інтеграції; зміна соціального статусу керівників в результаті інтеграції; рівень керованості підприємства; сприйнятливість до ринкових сигналів; цілеспрямованість функціонування підприємства; науково-технічний прогрес і технічний рівень підприємства; інформаційна проникливість підприємства.

Стратегії зовнішнього розвитку підприємства, окрім встановлення інтеграційних зв'язків з підприємствами, також повинні передбачувати рішення щодо розірвання небажаних зв'язків. Таким чином, частково до стратегій зовнішнього розвитку підприємства слід віднести і *дезінтеграційну стратегію*, яка б зводила бар'єри між підприємствами з метою протидії конкуренції з боку потенційних конкурентів, які можуть прийти з суміжних галузей. Ці *бар'єри* створюються за рахунок: економії витрат від досягнутого обсягу виробництва; закріплення права власності на продукцію шляхом ліцензування, патентування тощо; репутації продукції, обумовленої репутацією підприємства; необхідних для конкурента і надлишкових для даного підприємства витрат на переміщення капіталу на новий ринок; наявного доступу до каналів розподілу і постачання.

Якщо підприємству за рахунок цих факторів вдалося створити бар'єри для входження конкурентів в бізнес, то поява нових конкурентів є малоймовірною. А вкладання засобів в інтеграційну стратегію розвитку забезпечує зниження ризику в діяльності підприємства і, відповідно, гарантує успішну його роботу в майбутньому.

Можна визначити *типовий набір ситуацій (умов)*, при яких конкретна стратегія зовнішнього розвитку виявляється найбільш ефективною. Цільове призначення та переліки досить типових ситуацій, для яких адекватні та ефективні відповідні типові стратегії зовнішнього розвитку, ілюструє таблиця 8.1.

Таблиця 8.1 – Типові стратегії зовнішнього розвитку підприємства, їх цільове призначення і типові ситуації застосування

№	Стратегії	Цільове призначення (ключова стратегічна вказівка)	Типові ситуації
1	Пряма інтеграція	Придбання у власність або встановлення повного контролю над дистриб'юторською мережею	Коли можливості збуту обмежені в контексті створення для організації стратегічних переваг в конкурентній боротьбі
			Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту
			Коли стабільність виробництва особливо цінна (це пов'язане з тим, що через власну систему збуту легше передбачити потребу ринку)
2	Зворотна інтеграція	Прагнення одержати постачальників сировини у власність чи під повний контроль	Коли постачальники організації дорогі, незгідливі або слабкі
			Коли організація конкурує в галузі, яка швидко зростає, й очікується продовження розширення ринків збуту
			Коли організація має потребу в швидких поставках сировини і матеріалів
3	Горизонтальна інтеграція	Прагнення одержати своїх конкурентів у власність або під повний контроль	Коли організація може стати монополістом в певному регіоні
			Коли збільшення масштабів виробництва забезпечує основні стратегічні переваги
			Коли конкуренти допускають помилки із-за недостатнього досвіду управління або за відсутності у них особливих ресурсів, якими володіє організація
4	Діагональна інтеграція	Освоєння випуску нових продуктів, які не співпадають з традиційним профілем організації	Коли в базовій галузі відбувається зниження обсягів реалізації і прибутку
			Коли існуючі ринки для продукту організації вже є дуже насиченими
5	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом	Коли дві або більше компаній, що спеціалізуються в різних бізнесах, об'єднуються, щоб доповнити одна одну
			Коли існує потреба швидкого виходу на ринок нової технології
			Коли існує потреба полегшення виходу на світові ринки

**Контрольні запитання:**

1. Типи та цілі зовнішнього розвитку підприємства.
2. Наведіть порядок формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства.
3. Опишіть: зміст, склад, етапи і види інтеграційної стратегії підприємства.
4. Дайте характеристику зворотній і прямій вертикальній інтеграції.
5. Наведіть приклади використання горизонтальної та вертикальної інтеграції українськими підприємствами.

## Тема 10

# КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

### 1. Поняття і зміст корпоративної стратегії підприємства

Категорія «корпоративна стратегія» має дві інтерпретації: широку і вузьку. В *широкому розумінні* корпоративна стратегія є складною системою, що відображає багатоплановий характер діяльності підприємства і являє собою певний «стратегічний набір». Формулюється корпоративна стратегія як певна комбінована, комплексна стратегія. Це означає, що для кожної корпоративної (як комплексної) стратегії має розроблятися *відповідний* «стратегічний набір», тобто для кожного підприємства має розроблятися корпоративна стратегія як відповідний «стратегічний набір». Обґрунтований «стратегічний набір» корпоративної стратегії необхідний для розв'язання загальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

У *вузькому розумінні* корпоративну стратегію розглядають як власне *загальну стратегію*. Корпоративна (як загальна) стратегія (яку ще називають портфельною), *ґрунтується* на концепції фірми як сукупності різноманітних стратегічних областей бізнесу чи стратегічних зон господарювання. Вона *стосується* складу, структури та комбінації елементів інвестиційного портфеля та портфеля продукції фірми, вибору характеру глобалізації бізнесу (спеціалізація або диверсифікація (широка чи обмежена декількома галузями)), досягнення синергетичного ефекту між окремими видами бізнесу фірми, покращення загальних показників діяльності у вибраних галузях, визначення інвестиційних пріоритетів.

Отже, її *призначення* полягає у визначенні:

- рівня глобалізації чи диференціації бізнесу підприємства за такими стратегічними альтернативами, як спеціалізація або диверсифікація в бізнесі та загального напрямку розвитку підприємства за такими можливими стратегічними альтернативами, як зростання, стабілізація, скорочення або їх комбінації;

- місця і ролі основних господарських одиниць обраної загальної стратегії;

- оптимальної комбінації СОБ (СЗГ), в яких фірма намагатиметься досягти свої цілі, яка називається збалансованим господарським портфелем.

*Основні компоненти, які визначають зміст корпоративної (загальної) стратегії:*

- вектор зростання фірми, який визначає масштаб і напрями майбутньої сфери діяльності фірми;

- конкурентна перевага, яку фірма буде намагатися досягти в певній області бізнесу;

- синергізм, який буде виникати між різноманітними сферами діяльності фірми;

- стратегічна гнучкість портфеля різних видів бізнесу.

Окремої уваги заслуговує ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства в межах її корпоративної стратегії. Воно здійснюється на основі розробки ресурсних стратегій. Основною метою будь-якої ресурсної стратегії є забезпечення підприємства сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами на основі врахування вимог усіх продуктових та функціональних стратегій підприємства. Ресурсна стратегія є узагальненою моделлю дій підприємства щодо координації та розподілу ресурсів підприємства (матеріально-сировинних, енергетичних, фінансових, інформаційних, трудових, техніки і технології) між окремими сферами його діяльності. Основними видами ресурсних стратегій на підприємстві є стратегії відносно матеріально-сировинних, енергетичних, фінансових, інформаційних, трудових, техніко-технологічних ресурсів.

Слід підкреслити, що для створення ефективної корпоративної стратегії та її раціонального «стратегічного набору» кожному з складових потрібно формувати з залученням фахівців тих підсистем і підрозділів, що розвиватимуться на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечуватиметься ефективна координація, збалансування різноспрямованих, але взаємопов'язаних складових «стратегічного набору» корпоративної стратегії підприємства та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами для реалізації корпоративної стратегії підприємства.

Отже, можна зробити висновок, *корпоративна стратегія підприємства* розглядається як загальний сценарій досягнення стратегічних цілей підприємства за рахунок заповнення стратегічної прогалини через розвиток окремих напрямків діяльності (асортиментно-продуктових чи продуктово-ринкових) на основі розробки відповідних бізнес-, забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій. У такому вигляді *корпоративна стратегія* відіграє роль основного комплексного плану спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі на основі певного, відповідного, індивідуального за змістом, для кожного підприємства збалансованого «стратегічного набору».

## **2. Характеристика корпоративних стратегій підприємства**

Розрізняють наступні основні типи стратегій загальної економічної поведінки фірми, а відтак і типи корпоративних стратегій: спеціалізації і диверсифікації в бізнесі (за видом бізнесу), а в їх контексті – стабілізації, виживання, зростання, скорочення чи ліквідації бізнесу фірми і їх комбінації.

*Стратегії спеціалізації* передбачають концентрацію уваги фірми на одному виді бізнесу.

*Стратегії диверсифікації* полягають в урізноманітненні бізнесу підприємства шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності. Стратегія диверсифікації

передбачає ведення і розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях (як пов'язаних так і не пов'язаних технологічно між собою). І реалізується вона у тому випадку, коли фірма не може або не бажає розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі і у неї для диверсифікації є можливості і ресурси.

Загальні стратегії тісно пов'язані з «життєвим циклом» (ЖЦ) підприємства. Зв'язок загальних стратегій та етапів ЖЦ підприємства безпосередній: за допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління ЖЦ підприємства.

Основні види загальних стратегій наступні:

- стратегії підтримки (стабілізації);
- стратегії зростання;
- стратегії скорочення діяльності;
- стратегії ліквідації (банкрутства, закриття);
- комбінація вище перерахованих стратегій.

*Стратегії стабілізації* передбачають підтримку існуючих видів діяльності. Їх обирають фірми, які діють у сформованих галузях зі стабільною технологією або які займають домінуюче становище на ринку. Конкретним варіантом цього типу стратегії є утримання фірмою існуючої частки на ринку. *Стабілізуючі (підтримуючі)* стратегії можуть використовуватися тоді, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси та здійснювати проектні розробки для наступної реалізації різних варіантів *модернізуючих та перепрофілюючих* стратегій.

*Стратегії зростання* передбачують розширення бізнесу фірми різними способами – шляхом інтенсифікації (ринку або продукту), інтеграції (вертикальної, горизонтальної), диверсифікації. Їх обирають фірми, що діють у динамічних галузях зі швидкою зміною технології. Стратегії зростання можуть бути двох типів: *перепрофілюючі (інноваційні)* і *модернізуючі (покращуючі)*.

*Перепрофілюючі (інноваційні)* – пов'язані з втратою конкурентоспроможності певної продукції (певного бізнесу) і необхідністю суттєвої переорієнтації виробництва на випуск нових товарів.

*Модернізуючі (покращуючі)* – використовуються при вимкненні можливості значного (суттєвого) покращення бізнесу фірми.

*Стратегії скорочення* передбачають різноманітні варіанти перегрупування (в бік скорочення) бізнесу фірми для підвищення його загальної ефективності: скорочення витрат, скорочення бізнесу, «швидкого успіху», ліквідацію. Стратегія ліквідації застосовується у випадку, коли досягається критична точка в бізнесі. Тоді організація ліквідовується, а її активи продаються.

*Стратегії виживання* передбачають зміну організації маркетингу і виробництва, перегляд товарної і цінової політики, жорстку економію

ресурсів, удосконалення систем управління для захисту існуючого бізнесу фірми. Їх можна розглядати як крайній варіант стабілізуючої стратегії у випадку занепаду діяльності фірми (фірма опиняється на межі банкрутства). Однак вона не може бути надто тривалою, оскільки це не відповідає інтересам керівництва, акціонерів, працівників.

*Комбіновані стратегії є поєднанням попередніх.*

Кожна загальна стратегія підприємства базується на обраних загальних конкурентних стратегіях:

- мінімізації витрат (цін);
- диверсифікація;
- фокусування.

### ***Контрольні запитання:***

1. Дайте визначення корпоративної стратегії.
2. В чому полягає призначення корпоративної стратегії?
3. Для чого проводити портфельний аналіз?
4. Наведіть типи корпоративних стратегій.
5. Що таке «стратегічний набір» та його складові?

## **Тема 11**

### **МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1. Загальна характеристика методів і методики розробки стратегії фірми**

При діагностиці і стратегічному аналізі підприємства, при формуванні стратегічних альтернатив і виборі конкретної стратегії розвитку підприємства, залежно від рівня і характеру агрегації та інтегрованості підприємства, використовують:

- формальні моделі дослідження певного виду діяльності, (бізнесу) підприємства;
- матричні (портфельні) методи (методи портфельного аналізу підприємства в цілому).

Загальний алгоритм методики вироблення стратегії підприємства наступний:

1. Здійснюється діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.
2. Розробляються стратегічні альтернативи на основі конкретного виду моделі. Вибір типу моделі залежить, від рівня агрегації і диверсифікації бізнесу підприємства.
3. Допрацьовуються і узгоджуються стратегічні альтернативи з цілями підприємства і обирається стратегія його розвитку.

Основними методами, які використовують для діагностики і

стратегічного аналізу окремого бізнесу підприємства (бізнес-рівень), або вузькоспеціалізованої фірми-підприємства, є так звані формальні моделі: *накопиченого досвіду; життєвого циклу продукту; життєвого циклу технологій; продукт-ринок тощо.*

1. *Модель накопиченого досвіду* дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії.

В стратегічному управлінні модель накопиченого досвіду використовується для формування стратегії в напрямку мінімізації витрат, суть якої – більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва і відтак нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Тобто досягнення більш низьких витрат порівняно з конкурентами залежить від становища підприємства у відповідному секторі економіки і на ринку.

Хоча, цей підхід (формування затрат і, відтак, конкурентної стратегії залежно від питомого обсягу виробництва) не є однозначним і не може бути, в стратегічному сенсі, однаковою мірою застосованим до усіх секторів економіки і усіх типів підприємств, продуктів і технологій.

2. *Модель життєвого циклу продукту, попиту* (рис. 11.1). Використання життєвого циклу продукту (попиту) – ЖЦП, дозволяє сформулювати на підприємстві стратегію в сфері «продукт-ринок».

Життєвий цикл продукту охоплює 5 стадій (дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння), які відкладаються на осі абсцис – часу, а ось ординат відображає обсяг реалізації (прибутку).

Тривалість окремих стадій і характер кривої залежать від конкретного продукту, від труднощів його вдосконалення, від виду потреб клієнтів, які цим продуктом задовольняються, від моди та інших факторів. Тому для кожного продукту слід визначати його власні життєві цикли.

На основі моделі ЖЦП здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях ЖЦП, і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу.

Так, знання стадій життєвого циклу окремих продуктів дозволяє краще планувати затрати і прибутки фірми, оцінювати інвестиції і затрати по НДДКР.

3. *Модель життєвого циклу технологій* (рис. 11.2) як і ЖЦП, основана на концепції життєвого циклу. Врахування ЖЦТ при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання і відтак оптимально розподілити кошти і вкладати їх в передові і перспективні технології виробництва, що дозволить підприємству в майбутньому зберегти конкурентні переваги.

4. *Модель продукт-ринок* основана на використанні матриці, яку запропонував І. Ансофф (табл. 11.1).

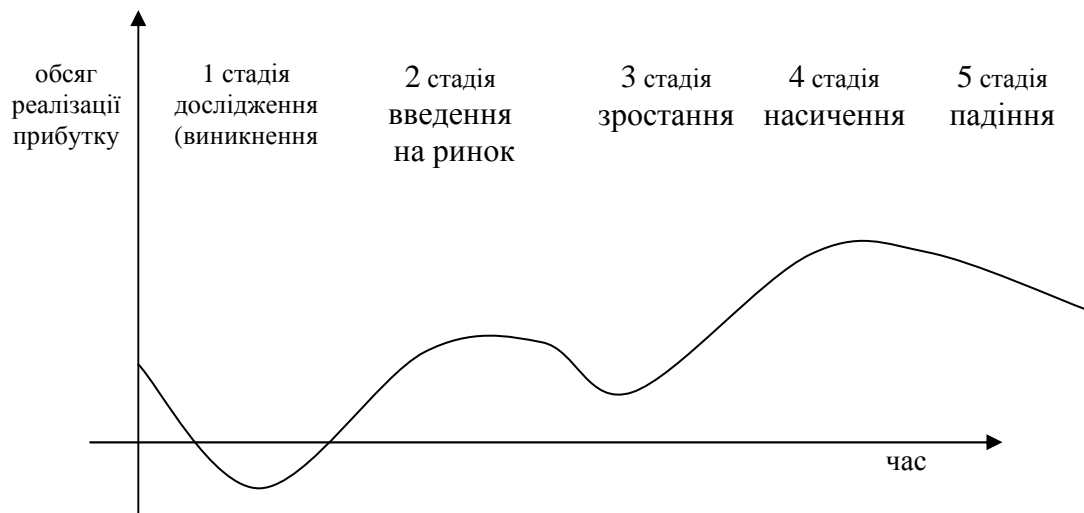


Рис. 11.1 – Життєвий цикл продукту

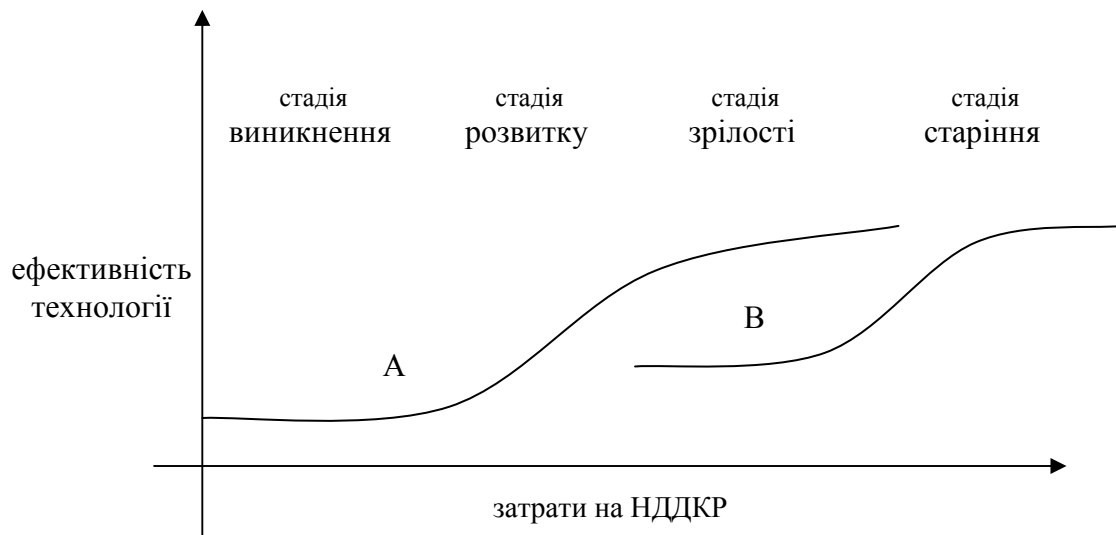


Рис. 11.2 – Життєвий цикл технології

Таблиця 11.1 – Матриця продукт-ринок

Тип ринку	Тип продукту	
	Освоєний	Новий
Освоєний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового продукту
Новий	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

Напрями розширення бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує.

Дана матриця використовується з метою оптимізації розподілу ресурсів підприємства і визначення характеру дій підприємства на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва.



*Стратегія глибокого проникнення на ринок* (обробки ринку) передбачає посилення маркетингу на існуючих ринках для існуючих продуктів з метою стабілізації або розширення місткості ринку; збільшення споживання; залучення покупців конкуруючих продуктів; активізація скритої (прихованої) потреби. *Стратегія розроблення нового продукту* (розвитку продукції) передбачає продаж нових продуктів на існуючих ринках: запровадження справді нових товарів, квазінових, нових тільки для підприємства. *Стратегія розширення ринку* (розвитку ринку) передбачає вихід на нові ринки з існуючими продуктами: збут на нових ринках (інтернаціоналізація, глобалізація); розширення функцій продукту: пристосування існуючого продукту до вимог певних сегментів (сегментування ринку). *Стратегія диверсифікації* передбачає продаж нових продуктів на нових ринках (різні технології, різні канали збуту), що пов'язано з діяльністю на стагнуючих ринках, необхідністю зниження ризиків, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту.

*Модель М. Портера*, в основі якої лежить матриця конкурентної переваги, подано на рис. 11.3

С Ф Е Р А	Стратегічні переваги		
	У С Я	Неповторність продукту з погляду споживача	Переваги щодо собівартості
		Диференціація	Лідерство у сфері витрат
		Продукт має відрізнятися від конкуруючих дизайном, іміджем, використанням у виробництві матеріалів високої якості, наукомісткістю.	Підприємство з найменшими витратами отримує прибуток, коли конкуренти перебувають у зоні витрат, а його гнучка цінова політика, низькі витрати забезпечують перевагу над постачальниками, створюють високі вхідні бар'єри на ринках.
		Переваги: споживачі пов'язують смаки з маркою; лояльність клієнтів та неповторність продукту створюють високі вхідні бар'єри на ринок цього продукту; високий прибуток полегшує стосунки з постачальниками; неповторність продукту послаблює вплив великих клієнтів.	Використовується за опанування значної частки ринку, будівництва нових виробничих потужностей, жорсткого контролю витрат, зменшення кількості дрібних клієнтів, зниження витрат на дослідження сервісу, рекламу
Г А Л У З Ь			
К О Н К У Р Е Н Ц І Ї	Концентрування уваги на окремому сегменті (спеціалізація)		
	Один сегмент	Обробка одного або кількох сегментів ринку дає можливість досягти там лідерства за витратами чи особливого становища. Можливі сегменти: 1) вибрані групи клієнтів; 2) певні частини виробничої програми; 3) географічно обмежені ринки. Необхідні передумови: а) підприємство має обробляти сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти; б) переваги двох вищезгаданих стратегій стосовно п'яти конкуруючих сил можуть бути реалізовані й на певному сегменті ринку.	
	Попередження: невідомо як досягнути переваги над конкурентами за наявності особливої позиції; концентрація на одному тільки виді стратегії небезпечна в ситуаціях, які характеризуються швидкою зміною ринкових умов та умов навколишнього середовища		

Рис. 11.3 – Матриця конкурентної переваги М. Портера

Рекомендації щодо вибору стратегій розвитку бізнесу фірми М. Портер обумовлює характером конкурентної переваги фірми: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту.

Згідно з моделлю М. Портера існують три базові конкурентні стратегії:

- лідерства у витратах;
- диференціації;
- спеціалізації.

При діагностиці і стратегічному аналізі агрегованих та диверсифікованих фірм використовують, зазвичай, так звані «матричні методи» («портфельні» методи).

Ці методи по суті є простою формою оцінки різноманітних сфер (видів) діяльності фірми (означених як стратегічні економічні елементи – СЕЕ або стратегічні зони господарювання – СЗГ). В якості сфери діяльності приймається один елемент з співвідношення структур «продукт-ринок». Центральним моментом матричних методів є побудова матриці, яка складається з декількох полів. Така матриця графічним чином описує, а також порівнює становище різних сфер (видів) діяльності чи бізнесів фірми (так званих СЗГ) стосовно таких змінних:

- темп зростання ринку;
- частка фірми на ринку;
- загальна привабливість сектора (галузі).

*Матричні методи використовують у двох випадках:*

- при діагностиці становища даного підприємства на ринку по відношенню до його конкурентів;
- при діагностиці асортиментної структури продукції підприємства по відношенню до ситуації на ринку.

Як уже було відмічено, *матричний метод підходить*, в основному, для фірм (підприємств) з диверсифікованим (різноманітним) асортиментом продукції, становище якої на ринку можна встановити (визначити).

А у фірмах, що випускають один або декілька однотипних виробів, головною метою аналізу на основі матричних методів є не встановлення належних асортиментних пропорцій в межах фірми, а отримання відповіді на питання про те, чи повинна фірма входити в нові сфери діяльності.

Діагностика «портфеля виробництва», а також оцінка становища фірми на ринку відбувається у наступній послідовності:

1 стадія. *Стратегічне сегментування бізнесу фірми*, яке полягає у виділенні стратегічних одиниць (стратегічних економічних елементів, стратегічних зон господарювання) підприємства. Такими стратегічними одиницями є підрозділи, де здійснюється діяльність з виробництва хоча б одного із головних виробів фірми.

2 стадія. *Визначення стратегічного становища* здійснюється на основі матричного аналізу за допомогою одного з наступних методів:

- методу Бостонської консалтингової групи (BCG);

- методу МакКінсі або Шелл;
- методу консалтингової фірми «Артур Д. Літл» (ADL).

3 стадія. *Формулювання висновків для побудови стратегії*, зокрема, на основі застосування комплексних методів стратегічного аналізу:

- SWOT (матриця слабких і сильних сторін, можливостей і загроз);
- CCF (французький комерційний кредит);
- SPACE (метод оцінки стратегічного становища і дій).

## 2. Матричні методи визначення стратегічного становища підприємства і оцінки стратегічних альтернатив за його СЗГ

*Метод Бостонської консалтингової групи (BCG).* Метод BCG полягає у визначенні, за допомогою матриці, співвідношення «зростання ринку (попиту)» і «відносної частки на ринку» та *використовується* для співставлення стратегічних зон господарювання. Матриця BCG дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу і на основі аналізу цієї позиції, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо виготовлення і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічними економічними елементами. Матриця BCG має такий вигляд (рис. 11.4):

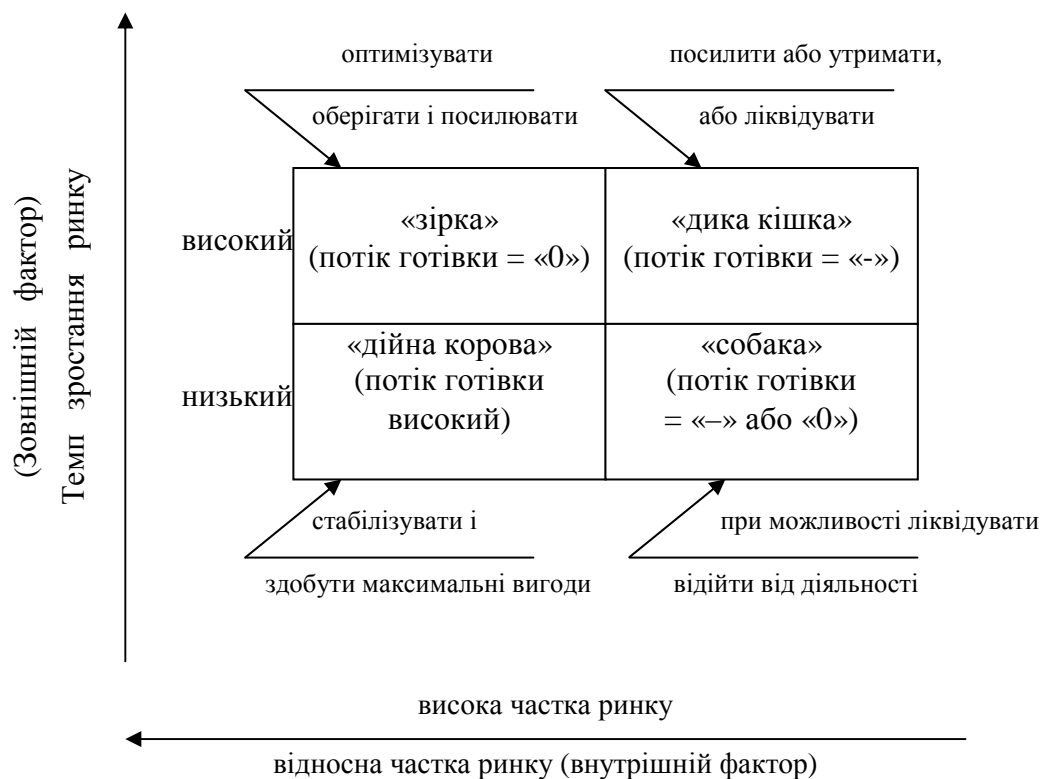


Рис. 11.4 – Метод Бостонської консалтингової групи: матриця BCG

«Зірки» – в це поле потрапляють стратегічні економічні елементи (стратегічні види діяльності), які поєднують високі перспективи зростання ринку з сильними позиціями підприємства на цьому ринку. «Зірки» виступають не тільки (і не стільки) джерелом короткострокових прибутків підприємства, а швидше *потенційною можливістю* для отримання довгострокових прибутків у майбутньому і тому є найкращим об'єктом (найкращою сферою) для інвестування.

«Зірки» слід зміцнювати і оберігати. Даний напрям пов'язаний з великими витратами на вдосконалення виробничого процесу, розвиток системи збуту і забезпечення максимального розширення ринку.

«Дійні корови» – в це поле потрапляють СЕЕ, в яких підприємство має сильні позиції на зрілому ринку, тобто тут підприємство має здатність випускати продукцію у великих масштабах при низьких затратах. Цей напрям (бізнес) приносить *підприємству високий стабільний прибуток*, хоча зростання тут не передбачується.

«Дикі кішки» – напрям діяльності (позиція бізнесу), у межах якого позиції підприємства є хиткі, але одночасно перспективи розвитку даного ринку є достатньо привабливі. В межах цього напрямку у підприємства є декілька альтернатив поведінки (альтернатив стратегічних рішень щодо подальшої діяльності);

«Собаки» – сюди потрапляють безперспективні напрями (сфери) діяльності (позиції бізнесу, продукти з низькою рентабельністю, на які попит знижується), до яких застосовують стратегії ліквідації, вилучення капіталовкладень і досягнення швидкого успіху (досягнення максимального прибутку в найкоротші терміни).

### ***Переваги матриці BCG:***

- висока придатність для вироблення стратегій;
- пропонує диференційований підхід до вироблення стратегії залежно від особливостей кожного напрямку діяльності;
- можливість деталізації стратегічних проблем фірми;
- простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку;
- слугує основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і для аналізу різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

### ***Недоліки BCG:***

- оцінка стратегічних позицій бізнесу економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками;
- темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку;
- відносна частка ринку не завжди точно характеризує конкурентний статус підприємства (КСП). Слід враховувати також фінансову потужність підприємства, якість продукції, володіння патентами і ліцензіями, адекватність системі управління;

- важко оцінювати СПБ (СЕЕ), розташовані всередині матриці;
- не враховується взаємозв'язок різних напрямів діяльності фірми.

**Метод МакКінсі.** Метод МакКінсі розроблений однойменною консалтинговою фірмою на замовлення компанії «Дженерал Електрик» і являє собою розвиток і узагальнення матриці BCG. Замість темпів зростання ринку тут використовують *комплексний показник привабливості ринку (К)*, а замість відносної частки ринку – *комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (конкурентного статусу підприємства) – КСП*.

Відтак матриця МакКінсі має більш ширшу сферу застосування і більш гнучкий підхід до формування стратегії. Її *призначення – визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу (СПБ)*.

Матриця МакКінсі представлена на рис. 11.5.

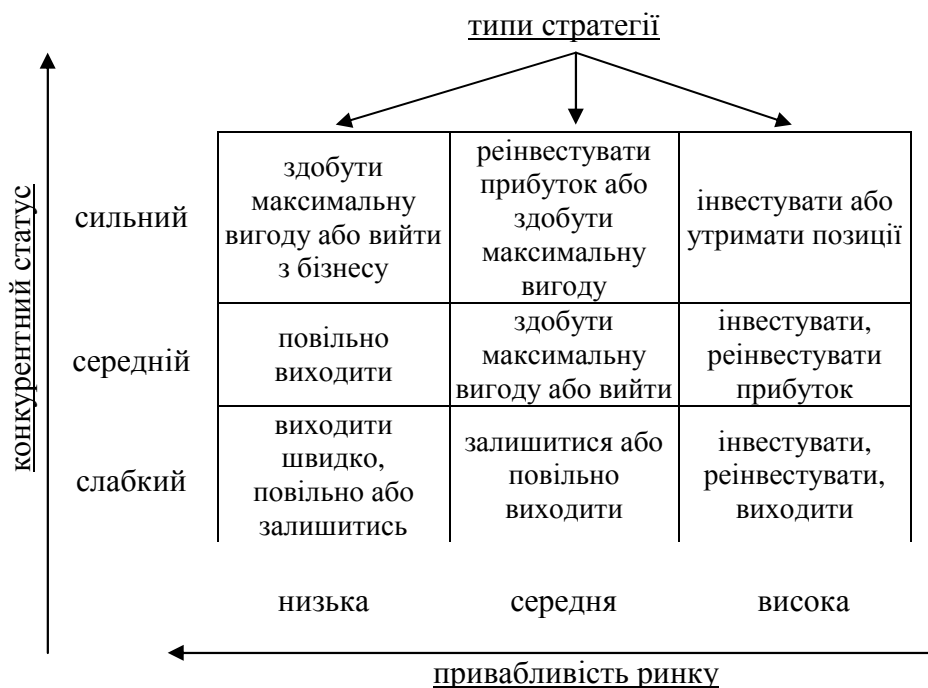


Рис. 11.5 – Матриця граничної привабливості (матриця МакКінсі)

**Призначення матриці:** визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу (СПБ), стратегічних зон господарювання (СЗГ).

Для використання цієї матриці по кожному продукту розраховують комплексні показники привабливості ринку (К) і конкурентного статусу підприємства (КСП). На основі вибору СЗГ, формулюються стратегічні задачі, тобто визначають набори СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі, а також тип стратегії, який доцільно реалізувати фірмі стосовно цих СЗГ.

Кожному з дев'яти квадратів матриці МакКінсі відповідає специфічний набір стратегічних альтернатив (розвитку, збереження і скорочення діяльності) для СЗГ підприємства.

**Привабливість ринку** залежить від якісних характеристик ринку, системи постачання тощо.

*Конкурентний статус фірми залежить від відносної позиції на ринку, потенціалу продукту, його наукомісткості, тощо.*

Для використання цієї матриці по кожному продукту розраховують комплексні показники:

- привабливості ринку (К);
- конкурентного статусу підприємства (КСП).

*Оцінки К і КСП використовують для того, щоб, по-перше, провести розмітку самої матриці по осям її координат, і по-друге, для встановлення позицій різноманітних конкретних СЗГ.*

Аналіз матриці МакКінсі дозволяє оцінити портфель продукції фірми і сформуванати стратегію по кожному напрямку її діяльності. Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити фірмі з даним продуктом *реалізувати стратегію зростання; реалізувати стратегію збереження; реалізувати стратегію виходу з ринку.*

*Переваги матриці МакКінсі:*

- більш ширша сфера застосування порівняно з матрицею BCG;
- диференційована оцінка СПБ фірми;
- більш детальний аналіз привабливості ринку і конкурентного статусу підприємства за рахунок збільшення кількості факторів за якими здійснюється оцінка.

*Недоліки матриці МакКінсі:*

- не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;
- припускається, що майбутнє можна передбачити достатньо точно;
- нечіткість рекомендацій;
- важко визначити важливість факторів;
- різні підходи до оцінки СПБ (суб'єктивізм експертів в оцінці показників);
- необхідність великих обсягів інформації для оцінки параметрів факторів матриці.

*Модель хімічної компанії Шелл, це свого роду різновид моделі (матриці) МакКінсі (за формою і змістом). Її також, як і матрицю МакКінсі, застосовують на будь-якій фазі ЖЦП.*

Параметрами даної матриці є *галузева привабливість* і конкурентоспроможність підприємства. Галузева привабливість розглядається як загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі.

Кожному з дев'яти квадрантів матриці Шелл відповідає специфічна стратегічна альтернатива (розвитку, збереження і скорочення діяльності):

- за високих оцінок перспектив галузі і при низькій конкурентоспроможності підприємства: *подвоєння обсягу виробництва або скорочення діяльності;*
- за середніх оцінок перспектив галузі і при низькій конкурентоспроможності підприємства: *продовження або часткове скорочення діяльності;*

- за низьких оцінок перспектив галузі і при низькій конкурентоспроможності підприємства: *скорочення діяльності*;
- за високих оцінок перспектив галузі і при середній конкурентоспроможності підприємства: *посилення конкурентних переваг*;
- за середніх оцінок перспектив галузі і при середній конкурентоспроможності підприємства: *продовження діяльності*;
- за низьких оцінок перспектив галузі і при середній конкурентоспроможності підприємства: *часткове скорочення діяльності*;
- за високих оцінок перспектив галузі і при високій конкурентоспроможності підприємства: *досягнення лідерства у певному виді діяльності*;
- за середніх оцінок перспектив галузі і при високій конкурентоспроможності підприємства: *ризикування*;
- за низьких оцінок перспектив галузі і при високій конкурентоспроможності підприємства: *генерування грошових коштів*. Вибір конкретної стратегії розвитку підприємства залежить від стратегічної орієнтації менеджменту фірми: на життєвий цикл конкретного продукту (віддачу інвестицій) або на грошовий потік.

#### *Переваги матриці Шелл:*

- застосування під час вироблення стратегії системи якісних і кількісних показників, що дозволяє краще обґрунтувати стратегічний вибір;
- використання (поєднання) двох критеріїв стратегічного вибору: грошового потоку і віддачі інвестицій;
- забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ фірми;
- позиціонування на різних фазах ЖЦП (як і в матриці МакКінсі).

#### *Недоліки матриці Шелл:*

- обмежене застосування (здебільшого в капіталомістких галузях промисловості);
- відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці;
- суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників;
- неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей.

*Метод ADL* (консалтингової фірми Artur D. Little inc.). В основі метода ADL лежить матриця, побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами):

- конкурентною позицією підприємства на ринку;
- ступенем зрілості ринку.

Конкурентна позиція підприємства на ринку розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці МакКінсі. Але в методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій фірми:

- граничну;
- слабку;
- середню;
- сильну;
- домінуючу.

*Домінуюча позиція* має місце в ситуації, коли фірма завдяки своєму міцному становищу у відповідному секторі економіки (володіє передовою технологією, великою часткою на ринку) в стані самостійно реалізувати свої наміри і контролювати конкурентів.

*Сильну позицію* фірма займає тоді, коли вона може протягом достатньо тривалого періоду часу вести власну політику в межах відповідного сектора економіки.

*Середня позиція* має місце тоді, коли фірма в стані реалізовувати обрану стратегію, бути активною і утримуватися на ринку протягом досить тривалого періоду часу.

*Слабка позиція* має місце тоді, коли фірма в стані функціонувати на ринку протягом доволі тривалого періоду часу завдяки прихильності конкурентів та досягнення ними задовільних результатів.

*Маргінальна позиція* має місце тоді, коли фірма відіграє на ринку дуже незначну роль, але якщо будуть здійснені вирішальні заходи щодо покращення ситуації, то вона може втриматись на ринку.

*Ступінь зрілості ринку* базується на 4 стадіях життєвого циклу продукту відповідно до яких визначаються характер і головна мета стратегії, тобто, відповідні стратегії поведінки фірми на ринку (табл. 11.2). Причому, так як певна галузь бізнесу чи конкретний ринок відповідного продукту в певний конкретний період часу може знаходитися тільки на одній із зазначених стадій життєвого циклу свого розвитку, тому і відповідний окремий вид бізнесу підприємства в цей же період часу може перебувати тільки на одній відповідній стадії життєвого циклу.

Таблиця 11.2 – Критерії оцінки життєвого циклу продукту (зрілості ринку) та його вплив на стратегію підприємства

<i>Характеристика стратегії</i>	<i>стадії ЖЦП</i>			
	<i>Зародження</i>	<i>Зростання</i>	<i>Зрілість</i>	<i>Занепад</i>
<i>Швидкість зростання</i>	середня	сильна	слабка і стабільна	нульова або від'ємна
<i>Потенціал</i>	значний	значний	нульовий	від'ємний
<i>Кількість конкурентів</i>	значна	значна	невелика	невелика
<i>Конкурентна структура і стабільність позиції</i>	розподілена і нестійка	закріплення позиції	стабільні лідери	олігополія
<i>Технологія</i>	недосконала	в процесі змін	стійка	стійка
<i>Доступ до сегмента ринку</i>	легкий	можливий	досить важкий	без користі
<i>Стратегія</i>	<i>запроваджувати зміни або імітувати</i>	<i>інвестувати в розширення ринку і розвиток продукту</i>	<i>підвищувати рентабельність</i>	<i>«доїння»</i>



Так, стадії «зародження» відповідають стратегії «запроваджувати» «зміни» або «імітувати»; стадії «зростання» відповідають стратегії «інвестування в розширення ринку» і «розвитку продукту»; стадії «насичення ринку (зрілості)» відповідає стратегія «підвищення рентабельності», стадії «занепаду» відповідає стратегія «доїння».

*Аналіз розміщення продуктів у матриці дозволяє визначити наступні загальні стратегічні рекомендації щодо розвитку бізнесу підприємства по даним продуктами:*

- *стратегія розвитку* (передбачає залучення для потреб даних продуктів додаткових ресурсів);
- *стратегія селекції* (передбачає відбір і інвестування конкурентоспроможних продуктів);
- *стратегія відмови* (передбачає відмову від виробництва продуктів, що знаходяться в цій частині матриці).

Отже, модель ADL дає можливість:

- отримати інформацію про загальний бізнес підприємства, який складається з окремих його видів (секторів, підрозділів, продуктів тощо), та їх взаємне розташування;

- визначити фактичну конкурентну позицію кожного виду бізнесу (продукту) підприємства та стадію життєвого циклу його галузі (відобразити конкретну стратегічну позицію окремого бізнесу);

- прийняти стратегічні рішення щодо кожного бізнесу (продукту) підприємства, виходячи з його конкретної позиції;

- отримати інформацію для прийняття загальних стратегічних рішень щодо корпоративної стратегії в цілому, зокрема, про фінансовий внесок окремого бізнесу підприємства у його корпоративний портфель;

- збалансувати корпоративний господарський портфель підприємства (за принципом, що у збалансованому портфелі потік коштів, що генерується зрілими та занепадаючими видами бізнесу, повинен перевищувати або відповідати потоку коштів, що використовується видами бізнесу, які зароджуються і зростають) і обрати для цього оптимальну корпоративну стратегію, відповідно до якої кожен вид бізнесу підприємства (за стадією ЖЦ) повинен знаходитись на необхідних (за характером генерації і споживання, тобто категорією перерозподілу, коштів на підприємстві) позиціях.

Конкретні основні *вигоди і переваги* від застосування методу ADL полягають:

- у конкретизації стратегічного аналізу;
- у визначенні призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель;
- в отриманні такої (багатоваріантної) моделі опису господарського портфеля підприємства, яка дає можливість у повній мірі розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів (секторів) бізнесу підприємства.

Основними *недоліками* даної моделі є:

- проблематичність визначення як пройденого, так і майбутнього відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного і не передбачуваного розвитку ринку;
- алгоритмічність і схематичність, що при негнучкому і нетворчому її застосуванні може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень;
- не врахування в ній стратегій, що пропонують істотні, інноваційні зміни ЖЦ бізнесу і передбачають відповідні дії (приводить до ігнорування інноваційних стратегій).

### **3. Методи комплексного стратегічного аналізу: SWOT, SPACE**

Одним з найпоширеніших в закордонній практиці методів визначення загальної стратегії підприємства є метод *SWOT-аналізу* в основі якого лежить відповідна матриця, яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами фірми, з одного боку, та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації. Метод SWOT-аналізу дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища фірми з метою встановлення стратегічної позиції фірми і вироблення напряду її стратегії.

*Аналіз клітинок матриці SWOT* дозволяє сформулювати такі *чотири загальних стратегії поведінки*:

Коли фірма має більше сильних сторін чим слабких, а ринок надає їй нові можливості за відсутності загроз, *фірма повинна реалізувати стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку*, шляхом збільшення своєї участі на ньому, диверсифікації продуктів і введення на ринок нових продуктів (інновацій). Сприятлива фінансова ситуація дає можливість фірмі провадити НДДКР з розвитку нових продуктів та придбати конкурентні фірми, що діють в даному секторі економіки (але є менш рентабельні).

Коли фірма, маючи слабкі сторони, діє в сприятливому для неї середовищі, вона повинна *реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції, тобто на збільшення своєї частки на ринку при одночасній ліквідації слабких сторін* шляхом покращення фінансового стану, зменшення витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, ліквідації збиткового бізнесу.

Коли фірма, володіючи сильними якостями, діє у нестабільному середовищі, вона повинна *реалізувати стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів (зон, ніш) ринку* шляхом зниження витрат, модернізації продуктів та завоювання нових ринків.

Коли фірма, маючи складну внутрішню ситуацію, діє в загрозовому для неї зовнішньому оточенні, необхідно *реалізувати стратегію*, суть якої полягає у *поступовому зменшенні активності і плановому виході із даної сфери діяльності*. Або реалізувати *стратегію виживання*, засновану на залученні капіталу шляхом випуску акцій, отримання кредитів або на інтеграції з іншою фірмою.

*Метод SPACE* (strategic position and action evolution – оцінка стратегічної позиції та дій). Це метод комплексного, перспективного, в тому числі фінансового аналізу, який дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо подальших дій його розвитку на основі двох груп факторів:

- внутрішнього стану (чи потенціалу) підприємства;
- зовнішнього положення підприємства.

Оцінка здійснюється за 4-ма групами критеріїв оцінки стратегічного положення підприємства:

- фінансової сили підприємства;
- привабливості сектора економіки;
- конкурентоспроможності підприємства і його положення на ринку;
- стабільності галузі.

Які визначаються (описуються) масивами конкретних ключових критеріїв, які у свою чергу формуються певними власними наборами факторів.

При формуванні переліку і складу ключових критеріїв (характеристик) даних груп критеріїв оцінки стратегічного положення конкретного підприємства необхідно враховувати специфіку, цілі, можливості підприємства тощо.

### ***Контрольні запитання:***

1. Дайте загальну характеристику основних методів вибору підприємством стратегічних альтернатив на бізнес-рівні: «кривої накопиченого досвіду», «ЖЦП» – життєвого циклу попиту, «ЖЦТ» – життєвого циклу технології, матриці «продукт-ринок».
2. У чому полягає суть моделі БКГ?
3. Які недоліки матриці БКГ?
4. У чому переваги матриці МакКінсі?
5. Що собою являє метод ADL?
6. Чим відрізняються методи МакКінсі і Шелл?
7. Охарактеризуйте метод SPASE і наведіть приклади його використання українськими підприємствами.
8. Для чого застосовується SWOT-метод і чим він відрізняється від SPASE-методу?

## Тема 12

# АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ ВИБОРІ

## 1. Формулювання та аналіз стратегічних альтернатив

В економіці немає нічого однозначного і безальтернативного, а існують різноманітні варіанти розвитку подій і процесів та різноманітні сценарії вирішення проблем розвитку. Так само і стратегічний менеджмент завжди пропонує різноманітні шляхи вирішення проблем розвитку підприємства, які знаходять своє втілення в так званих альтернативних стратегіях чи стратегічних альтернативах. Власне, саме стратегія, інтерпретована як процес, передбачає окреслення альтернативних дій щодо досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. Відтак *альтернативність* у виборі напрямків діяльності та способів забезпечення конкурентоспроможності, у виборі напрямків та вирішенні проблем розвитку підприємства і його бізнесу є однією з основних рис сучасного стратегічного менеджменту взагалі і стратегії, як його основного інструменту, зокрема. А *метою процесу* формування конкретної стратегії є, власне, *вибір стратегічної альтернативи*, яка забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Формування конкретної стратегії фірми – процес достатньо складний і тривалий. І врешті-решт зводиться до вибору однієї або декількох стратегічних альтернатив з певної їх множини для кожного рівня стратегічного набору підприємства. Загальна процедура формування стратегії дій для усіх рівнів стратегічного набору наступна:

- визначається набір цілей;
- оцінюється різниця між поточною позицією підприємства і його цільовою позицією;
- пропонується один або декілька способів дій (стратегій), тобто стратегічних альтернатив поведінки;
- здійснюється тестування запропонованих С А на предмет можливості звуження попередньо встановленого розриву (прогалини) між поточною і цільовою позиціями підприємства.

На основі сформульованої місії та мети (цілей) підприємства, а також даних зовнішнього і внутрішнього аналізу, *формулюються різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства*, тобто визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей.

Ці варіанти охоплюють різноманітні погляди на дане підприємство і утворюють *стратегічні альтернативи* його діяльності в майбутньому.

Кожна з *альтернативних стратегій*, виходячи з прогнозу розвитку зовнішнього оточення, повинна представляти конкретну програму розвитку даного підприємства, яка надається до реалізації і є зорієнтована на досягнення успіху.

Слід відмітити, що стратегій у підприємства може бути безліч, але усі вони базуються на наступних загальних стратегічних альтернативах: виживання; стабілізація; зростання (внутрішнє і зовнішнє, обмежене, інтеграційне і диверсифікаційне тощо); скорочення; ліквідація; комбінація вище перерахованих варіантів розвитку. Причому *формування, а відтак подальший відбір, стратегічних альтернатив здійснюється на усіх рівнях стратегічного менеджменту (чи стратегічного набору) підприємства, на корпоративному, бізнес- і функціональному рівнях.*

*Стабілізація* передбачає підтримку існуючих видів діяльності. Її обирають фірми, що діють у сформованих галузях зі стабільною технологією або які займають домінуюче становище на ринку. Конкретним варіантом цього типу СА є утримання фірмою існуючої частки на ринку.

*Зростання* передбачає розширення фірми різними способами – шляхом інтенсифікації (ринку або продукту), інтеграції (вертикальної, горизонтальної), диверсифікації. Цю СА обирають фірми, що діють у динамічних галузях зі швидкою зміною технології.

*Скорочення* передбачає різноманітні варіанти перегрупування (в бік скорочення) бізнесу фірми для підвищення його ефективності: скорочення витрат, скорочення бізнесу, «швидкого успіху», ліквідацію.

*Виживання* передбачає зміну організації маркетингу і виробництва, перегляд товарної і цінової політики, жорстку економію ресурсів, удосконалення систем управління для захисту існуючого бізнесу фірми. Цю СА можна розглядати як крайній варіант стабілізуючої стратегії у випадку занепаду діяльності фірми (фірма опиняється на межі банкрутства). Однак вона не може бути надто тривалою, оскільки це не відповідає інтересам керівництва, акціонерів, працівників.

*Комбіновані стратегічні альтернативи* є поєднанням попередніх.

Одним з основних інструментів генерації стратегічних альтернатив на корпоративному рівні є аналіз господарського портфеля, як сукупності окремих напрямків діяльності підприємства. Методика аналізу портфеля передбачає вивчення так званих *стратегічних одиниць (підрозділів) бізнесу підприємства*. Зміст портфельного аналізу і планування полягає в пошуку альтернативних заходів зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку. В результаті аналізу виявляють, які напрямки діяльності слід розвивати і якою *мірою*, а які – ліквідувати. При виробленні стратегій господарський портфель може бути поповнений за рахунок включення нових видів діяльності.

У межах обраної базової стратегії, у свою чергу, можливі кілька варіантів рішень які є її стратегічними альтернативами – СА (рис. 12.1).

Останнім часом СА бізнесу все тісніше пов'язуються з проблемами конкурентної боротьби, тому що цілі виживання переважають над іншими орієнтирами перспективної лінії поведінки підприємства.



Рис. 12.1 – Базові стратегії фірми та їх стратегічні альтернативи, критерії вибору

Конкурентна стратегія підприємства складається з альтернативних ділових підходів й ініціатив, спрямованих на залучення покупців, на протистояння конкурентам і на посилення ринкової позиції. Підприємства в усьому світі вишуковують будь-які прийнятні підходи для успішної конкуренції і для залучення покупців. І оскільки короткострокові тактики і довгострокові маневри будуються під специфічну ситуацію підприємства і ринкові умови, то на практиці виникає безліч альтернативних варіантів стратегій. У цьому аспекті, скільки конкурентів, стільки і стратегій конкуренції. Отже, розроблення бізнес-стратегій полягає в уточненні *конкурентної позиції* і виборі відповідного виду конкурентної стратегічної *альтернативи розвитку фірми по окремим видам її діяльності*. І за способом забезпечення конкурентної переваги підприємства в бізнесі можна виділити свої стратегічні альтернативи. Провідний спеціаліст в галузі стратегічного управління М. Портер вважає, що їх можна об'єднати в три альтернативних напрямки формування і, відтак, в три альтернативні типи конкурентної бізнес-стратегії: *мінімізації витрат, диференціації і фокусування*. Це основні

СА конкурентних стратегій, в межах яких передбачаються власні різні альтернативи керування бізнесом, залежно від конкретних умов і можливостей діяльності підприємства.

Отже можуть обиратися різноманітні альтернативи стратегії розвитку бізнесу підприємства. Усі вони врешті-решт визначаються значенням у динаміці 5-ох елементів стратегії: продукт; ринок; галузь; місце фірми у середині галузі; технологія.

Тобто, рішення щодо значення зазначених елементів стратегії фірми, щодо їх зміни, власне і визначають альтернативний вид стратегії та його можливі альтернативні сценарії реалізації. А кожен з даних елементів може перебувати в одному з двох статусів, мати два значення, існуюче, поточне, фактичне і бажане. Можна виділити наступні основні групи стратегічних альтернатив розвитку бізнесу підприємства (рис. 12.2):

- стратегії інтенсивного (концентрованого) зростання (розвитку);
- стратегії інтегрованого зростання (розвитку);
- стратегії диверсифікованого зростання (розвитку) ;
- стратегії скорочення.

А також,

- стратегії стабілізації;
- стратегії реструктуризації.

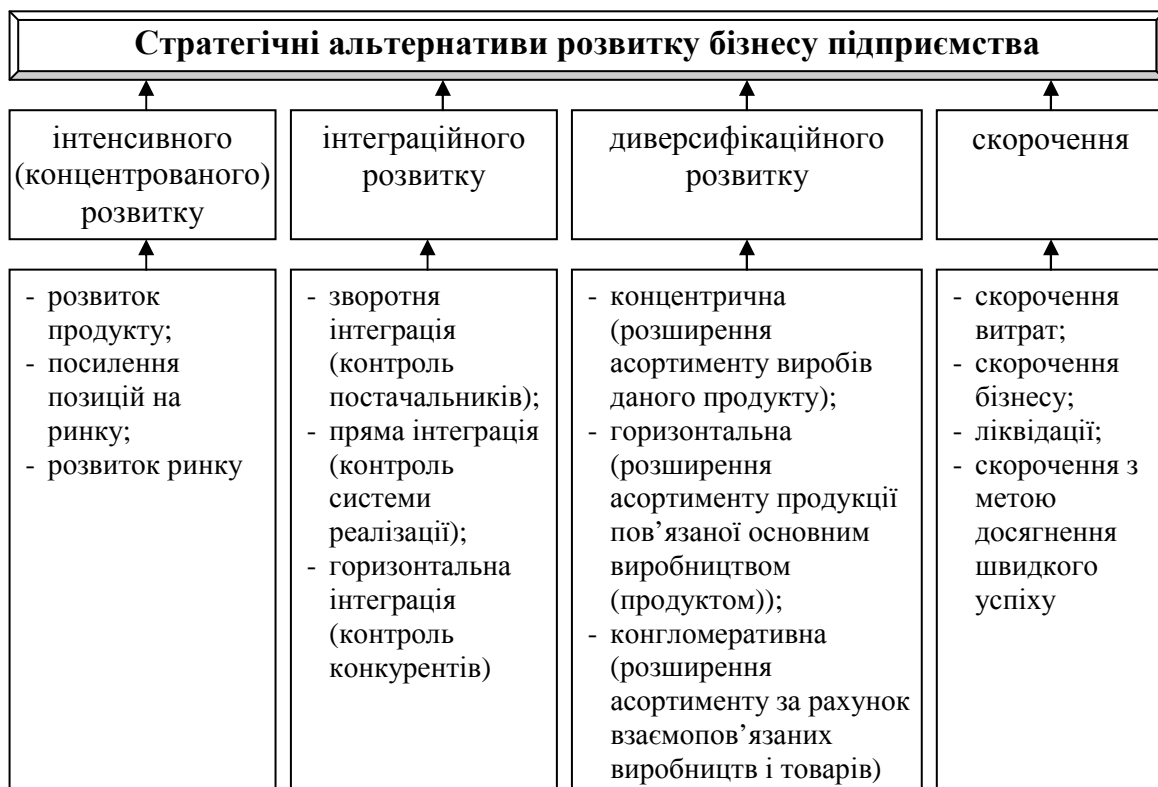


Рис. 12.2 – Стратегічні напрями і сценарії розвитку бізнесу підприємства

Кожна з яких охоплює різноманітні (альтернативні) сценарії реалізації, вибір яких залежить від можливостей (потенціалу) підприємства та особливостей його зовнішнього середовища.

Стратегії стабілізації (стабілізуючі стратегії) передбачають зосередження уваги на існуючих видах бізнесу та їх подальшій підтримці. Їх використовують тоді, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами та експертними оцінками стан ринку буде стабільним, що дозволить накопичувати фінансові ресурси для паралельної реалізації стратегій зростання. Їх обирають, зазвичай, фірми, які домінують на ринках або діють у сформованих галузях зі стабільними технологіями. Ці стратегії є найменш ризикованими і передбачають збереження за фірмою завойованої частки на ринку.

Стратегії концентрованого зростання. Сюди потрапляють ті стратегії, які пов'язані зі зміною 2-х елементів: продукти і (або) ринок, й не зачіпають три інших елементи: галузь, місце фірми в середині галузі, технології.

У випадку наслідування цим стратегіям фірма намагається покращити свій продукт або розпочати виробництво нового, не змінюючи при цьому галузь. Одночасно, фірма вестиме пошук можливостей покращити своє становище на вже освоєному ринку або намагатиметься перейти на новий ринок.

Конкретними сценаріями, варіантами стратегії концентрованого зростання є:

- стратегія розвитку продукту, яка припускає зростання (розвиток) фірми (бізнесу фірми) за рахунок виробництва нового продукту, який планується до реалізації на уже освоєному ринку;
- стратегія посилення позицій на ринку, при якій фірма намагається завоювати кращі позиції на ринку, не змінюючи ні продукту ні ринку;
- стратегія розвитку ринку, яка полягає у пошуку нових ринків для продукту, що уже виробляється, тобто виробництво якого уже налагоджене.

Вище перераховані варіанти стратегії концентрованого (інтенсивного) зростання (розвитку) характеризуються обмеженим зростанням (розвитком) суб'єктів господарювання, щодо яких є характерним встановлення цілей розвитку від досягнутого рівня.

Стратегію інтегрованого зростання підтримують керівники, які є прихильниками диверсифікації своїх фірм з метою залишення стагнуючих ринків.

Виділяють 3 основних сценарії стратегії інтегрованого зростання:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на розвиток (зростання) фірми за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками;
- стратегія прямої вертикальної інтеграції знаходить своє втілення у придбанні фірмою суб'єктів господарювання або у встановленні контролю над структурами, які знаходяться між фірмою і кінцевими споживачами її продукції;



- стратегія горизонтальної інтеграції виражається у придбанні фірмою або встановленні контролю над структурами, що працюють на тому ж ринку, що і фірма.

Стратегія диверсифікованого зростання (розвитку) реалізується у тому випадку, коли фірми не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в даній галузі.

Основні економічні фактори, що обумовлюють вибір даної стратегії:

- ◆ коли ринки є насичені даним продуктом або коли настає стадія «виходу» життєвого циклу продукту і попит на нього різко падає;
- ◆ коли фірма володіє вільними грошовими коштами, які можна вигідно вкласти в інші сфери бізнесу;
- ◆ коли новий бізнес, в поєднанні з існуючим, може принести фірмі синергетичний ефект;
- ◆ коли подальший розвиток певного (одного) бізнесу фірми стримується антимонопольним законодавством;
- ◆ коли відбувається скорочення податкових платежів (від диверсифікації) для бізнесу;
- ◆ коли виникає спрощення виходу на світовий ринок (за рахунок диверсифікації);
- ◆ при кращому використанні кадрового потенціалу.

Основні сценарії стратегії диверсифікованого розвитку:

- стратегія концентричної диверсифікації ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу;
- стратегія горизонтальної диверсифікації припускає розвиток (зростання) на традиційному, освоєному ринку діяльності фірми за рахунок освоєння випуску нової продукції, яка вимагає технологій, відмінних від тієї, яка використовується при виробництві основного продукту;
- стратегія конгломеративної диверсифікації полягає у тому, що фірма розширяється за рахунок виробництва нових продуктів технологічно не пов'язаних з традиційним бізнесом фірми і які будуть реалізовуватись на нових ринках. Це, до речі, найбільш складна для реалізації стратегія.

Стратегія скорочення. Дану стратегію фірма застосовує у випадку, коли необхідною стає реструктуризація:

- ◆ або після тривалого періоду зростання;
- ◆ або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності в період економічного спаду, стагнації.

В цьому випадку виникає потреба цілеспрямованого і планомірного скорочення традиційного виробництва (бізнесу) фірми.

Виділяють 4 сценарії стратегії скорочення:

- стратегія ліквідації являє собою крайній варіант стратегії скорочення і застосовується у випадку неможливості подальшого ведення бізнесу;

- стратегія досягнення швидкого успіху (так звана стратегія «збору врожаю», «збирання вершків») передбачає відмову від довготермінової перспективи у бізнесі на користь максимально можливого отримання доходів у короткостроковому періоді. Вона розрахована на те, щоб в ході поступового скорочення бізнесу отримати максимальний сукупний дохід. Її застосовують в безперспективному бізнесі фірми, у якому фірма не може бути прибутковою;
- стратегія звуження поля діяльності (скорочення бізнесу), яка полягає у тому, що фірма закриває або продає один або декілька зі своїх відділів (підприємств, бізнесів) для того, щоб змінити структуру свого бізнесу.
- стратегія скорочення витрат передбачає зменшення витрат і, відповідно, здійснення заходів щодо скорочення витрат на бізнес.

Заходи тут можуть бути наступні:

- ◆ звільнення працівників;
- ◆ зменшення обсягу виробництва;
- ◆ закриття потужностей;
- ◆ скорочення невиробничих витрат тощо.

Стратегія ліквідації. Виділяють 2 форми ліквідації:

- ліквідацію (закриття підприємства) через неефективну діяльність, шляхом розпродажу активів для того, щоб покрити зобов'язання перед кредиторами і інвесторами;
- банкрутство через неплатоспроможність підприємства.

Причини ліквідації або банкрутства:

- ◆ слабка конкурентна позиція;
- ◆ згасаючий ринок збуту;
- ◆ погане фінансове становище;
- ◆ невдалі спроби подолання слабких позицій;
- ◆ крах крупних проектів;
- ◆ раптова зміна ситуації в зовнішньому середовищі;
- ◆ серйозні технологічні зміни;
- ◆ упущення існуючих сприятливих для розвитку ситуацій на ринку;
- ◆ неплатоспроможність;
- ◆ недостатня якість продуктів;
- ◆ відсутність відповідного дослідження ринку.

Особливої уваги заслуговує так звана стратегія реорганізації (реструктуризації) фірми. Вона також застосовується з метою пригальмування процесу погіршення економічних результатів функціонування підприємства.

Реорганізація передбачає такі альтернативні рішення та дії:

- зміну керівництва;
- забезпечення фінансової позиції фірми;
- фундаментальну зміну позиції фірми відносно конкурентів;

- зменшення затрат шляхом звуження поля діяльності;
- знаходження фінансових ресурсів для здійснення реорганізації;
- збільшення прибутків за рахунок збільшення кількості і ціни виробів, що продаються (якщо немає можливості зменшити затрати).

Слід також звернути увагу на те, що *залежно від ролі та місця фірми та її конкурентів на ринку* можна запропонувати до застосування наступні 4 стратегічні альтернативи, в межах яких можливі власні альтернативні стратегічні дії:

- *Стратегії лідера* (реалізуються тоді, коли фірма займає домінуючі позиції на ринку, визнані конкурентами):
  - *стратегія розширення первинного попиту;*
  - *оборонна стратегія;*
  - *наступальна стратегія;*
  - *стратегія демаркетингу,*
- *Стратегії атакування лідера:*
  - *фронтальної атаки;*
  - *флангової атаки.*
- *Стратегії переслідування лідера.*
- *Стратегії фахівця* (стратегії спеціалізації або концентрації на певному сегменті).

## **2. Вибір стратегічного напрямку діяльності підприємства**

Процес формулювання стратегічних альтернатив (його результат) на будь-якому рівні вироблення стратегічного набору підприємства дає матеріал для наступного етапу формування стратегії, на якому здійснюється *вибір стратегічного напрямку діяльності (розвитку) підприємства*.

На цьому етапі здійснюється оцінка (тестування) розроблених СА і на її основі проводять вибір однієї або декількох стратегій для реалізації.

Вибір стратегії здійснюється на основі оцінки (аналізу):

- *ключових факторів*, які характеризують стратегію для кожної СЗГ;
- результатів аналізу «портфеля продукції» фірми;
- альтернативних варіантів стратегії.

До *ключових факторів*, які характеризують стратегію фірми, відносять:

- переваги фірми в галузі, де діє фірма;
- цілі фірми;
- інтереси і відношення вищого керівництва;
- фінансові ресурси фірми;
- кваліфікація менеджерів;
- зобов'язання фірми перед партнерами;
- міра залежності від зовнішнього оточення;
- фактор часу тощо.

*Оцінка стратегічних альтернатив* здійснюється у вигляді аналізу того, як враховано вирішальні фактори її формування і чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою її мети.

*Оцінка* стратегічних альтернатив і очікуваних наслідків їх реалізації здійснюється на основі застосування певних критеріїв, які формулюються як наслідки прийняття рішень. Зокрема, до якісних аспектів оцінки відносять:

- відповідність стратегії профілю діяльності підприємства;
- можливість реалізації стратегії;
- прийнятність для людей;
- відповідність правилам і етичним нормам тощо.

В процесі оцінки стратегічних альтернатив за цими критеріями *визначають*:

- слабкі сторони конкретної стратегії;
- відповідність конкретної стратегії профілю діяльності підприємства;
- можливість реалізації конкретної стратегії за різними факторами (ресурсами, технологічним оснащенням, кадрами, досвідом, технологіями, законодавством, доступністю сировини тощо).

Конкретно, в ході оцінки стратегічних альтернатив встановлюється:

- *відповідність стратегії стану і вимогам зовнішнього оточення* (динаміці ринку, життєвому циклу виробу, конкурентним перевагам фірми тощо);
- *відповідність стратегії потенціалу і можливостям фірми* (іншим стратегіям фірми, структурі фірми, ресурсному потенціалу тощо);
- *прийнятність ризику, закладеного в стратегію.*

Вибір загальної стратегії фірми слід здійснювати за наступним алгоритмом (рис. 12.3):

Для визначення найбільш придатної загальної стратегічної альтернативи (*охоронної, консервативної, агресивної чи конкурентної*) для розвитку підприємства можна застосовувати SPACE-матрицю.

Для підприємств зі слабкою конкурентною позицією, що діють на ринку з високими темпами зростання необхідно (доцільно) провести зміцнення конкурентної позиції і в цьому контексті слід здійснити перегляд стратегії концентрації відповідно до можливостей, які забезпечують високі темпи зростання ринку. У першу чергу, для порівняно молодих підприємств можливою до застосування є альтернатива освоєння нових сфер діяльності. А слабким в конкурентному плані підприємствам, за умови наявності у них матеріальних ресурсів, можна реалізувати сценарій вертикальної інтеграції. Наступна можлива СА до якої може вдатися підприємство зі слабкою конкурентною позицією на ринках із високими темпами розвитку є стратегія диверсифікації в суміжні або й навіть нові галузі бізнесу. А для слабких в конкурентному плані підприємств, у яких спостерігається дефіцит ресурсів та знань можливою альтернативою може виступати курс на об'єднання з

підприємствами даної галузі (горизонтальна інтеграція шляхом злиття або продажу більш сильному підприємству) або з підприємствами інших галузей.

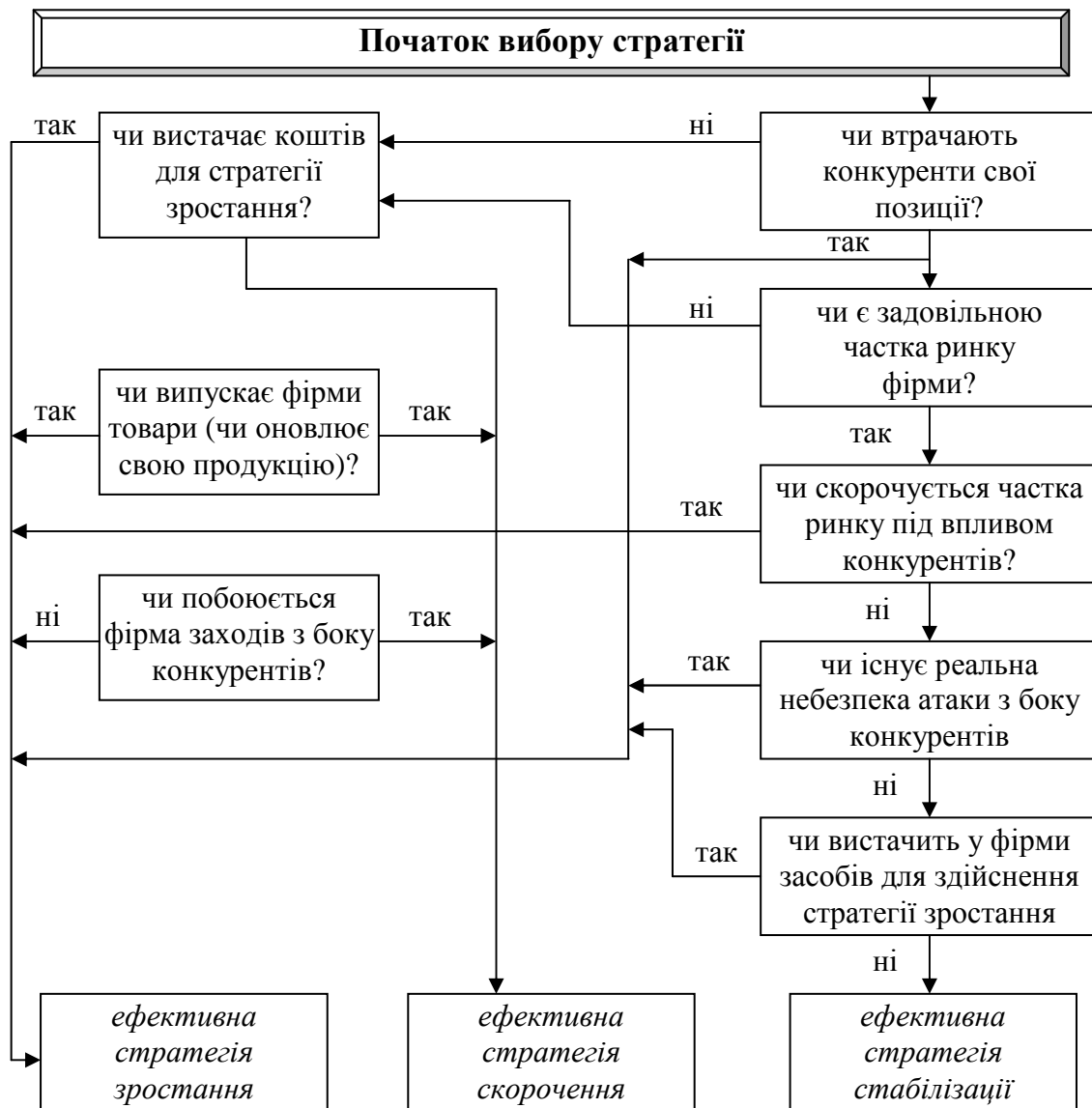


Рис. 12.3 – Алгоритм вибору загальної стратегії (загального стратегічного спрямування розвитку) фірми

У випадку, якщо жодна з вище перелічених СА не може дати позитивного ефекту або не може бути реалізована варто перейти до стратегії скорочення (за сценарієм скорочення бізнесу) або як крайній варіант – до стратегії ліквідації.

Слід також відмітити, що особливо на вибір стратегії фірми впливає її розмір. При цьому, вибір стратегії для малих фірм здійснюється за матрицею «продукт – форма існування фірми».

Форми існування фірми	Продукт малої фірми	
	Подібний продукт до продукту великої фірми	Оригінальний продукт
Суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального
Симбіоз	Стратегія використання переваг великої фірми	Стратегія участі у бізнесі великої фірми

Для малих підприємств можливі наступні СА до застосування:

*Стратегія участі малого підприємства (МП) у бізнесі (у виробництві продукту) великої фірми (ВФ), яка передбачає, що МП буде виробником та постачальником певного продукту (який є для нього кінцевим продуктом, а для отримувача – комплектуючою) для одного або декількох великих партнерів, з якими МП співпрацює. При цьому, для виключення негативних ефектів повної монопольної залежності МП від якоїсь одної ВФ не повинно перевищувати 20% в загальному обсязі продажу МП.*

*Стратегія використання переваг великої фірми, яка ґрунтується на певних договірних стосунках між МП і ВФ, згідно яких МП забезпечується з боку ВФ її товарами, рекламними послугами, кредитом, устаткуванням тощо, в обмін на певні преференції та винагороду – виняткові ділові стосунки, перерахування частини доходів тощо. Формою таких стосунків виступає франчайзинг. Така стратегія застосовується переважно підприємствам, що діють у фрагментарних галузях.*

*Стратегію оптимального розміру використовують МП для яких можливості зростання є обмеженими, а виробництво у великих розмірах – перспективним.*

*Стратегія копіювання, яка передбачає підробку МП оригінального продукту ВФ, але при цьому цей продукт (копія) буде нижчої якості (у порівнянні з оригіналом) хоча і ціна на нього буде також значно нижчою.*

Вибір стратегії для середніх фірм здійснюється за матрицею «темпи зростання фірми – темп розширення ніші»:

Темпи зростання фірми	Темпи розширення ніші	
	Помірні	Швидкі
Високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства у ніші
Низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»

*Середні підприємства для виживання та успіху в бізнесі повинні дотримуватися стратегії спеціалізації в певній ніші. А вибір конкретної стратегії (СА) залежатиме від темпів зростання як самого підприємства так і темпів розширення ніші:*

*Стратегію збереження (утримання стабілізації) обирають тоді коли підприємство має намір оберегти існуючий статус, хоча при зміні потреб існуватиме небезпека втрати ніші таким підприємством;*

*Стратегію лідерства* застосовують тоді коли підприємство володіє достатніми фінансовими ресурсами для зростання і має можливість монополізувати нішу, не допустивши до неї конкурентів;

*Стратегію пошуку «загарбника»* використовують коли підприємство не має коштів для збереження позицій в ніші і зацікавлення у своєму поглинанні з боку ВФ при збереженні своєї спеціалізації;

*Стратегію виходу з ніші* застосовують у випадку, коли середня фірма має намір перетворитися у велику і втрачає при цьому свою спеціалізацію.

*Вибір стратегії для великих фірм* залежить в основному від темпів їх зростання та рівня диверсифікації і зводиться до таких альтернатив:

Стратегічні альтернативи великої фірми	Характеристика стратегії		
	зростання	профіль	прибуток
«лев»	пришвидшене	спеціалізація на великому сегменті ринку	достатній для зростання
«слон»	середнє, стабільне	диверсифікація на ринку	забезпечує стійкість на ринку
«бегемот»	сповільнене	диверсифікація на багатьох ринках	недостатній, можливий збиток

### ***Контрольні запитання:***

1. На яких рівнях здійснюється відбір стратегічних альтернатив?
2. Наведіть стратегічні альтернативи для стратегії зростання.
3. Які основні економічні фактори обумовлюють вибір стратегії?
4. З якою метою слід проводити оцінку стратегічних альтернатив?
5. Наведіть стратегії, які вибирають малі фірми.
6. Які стратегії характерні для середніх і великих фірм?

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Хозяйственный кодекс Украины. – Х.: ООО «Одиссей», 2003.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
3. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
5. Василенко В. І., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.
6. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарики, 1998.
7. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоспособности предприятий. – Харьков: Основа, 1995.
8. Економіка підприємства: Підручник / За ред.. С. Ф. По кропивного. – К.: КНЕУ, 2001.
9. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1998.
10. Карлофф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. – М.: Экономика. 1991.
11. Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. – КНЕУ, 2004.



НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ТРОЯНОВСЬКА Ольга Борисівна

Конспект лекцій  
з курсу

**«Стратегія підприємства»**

*(для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр,  
денної і заочної форм навчання напрям підготовки  
6.030504 – «Економіка підприємства»)*

Відповідальний за випуск *В. І. Торкатюк*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2010, поз. 111 Л

---

Підп. до друку 22.12.2011 р.

Формат 60×84/16

Друк на ризографі

Ум. друк. арк. 7.1

Тираж 50 пр.

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rectorat@ksame.kharkov.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12.05.2011 р.